

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE CAFÉ ARÁBICA ECUATORIANO, PRODUCIDO EN LA
PROVINCIA DE LOJA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DARWIN OMAR RAMÓN PRADO

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGÜÑA, MBA

QUITO, JULIO 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Dr. Francisco Quisigüña, MBA

INFORMANTES:

Ing. Paulina Mancheno

Ing. Armando Lituma

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES DEL CONSUMO DE CAFÉ TIPO ARÁBICA PRODUCIDO EN EL ECUADOR 3

- 1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PAÍS 3
- 1.2 ANTECEDENTES DEL SECTOR 30
- 1.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, 37
- 1.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO, 38
- 1.5 MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR, 40
- 1.6 DESCRIPCIÓN DEL ESQUEMA DE SERVICIO DE NEGOCIO, 45
- 1.7 FACTORES CLAVES DE ÉXITO, 49
- 1.8 IMPACTO ECONÓMICO LOCAL DEL NEGOCIO, 51
- 1.9 IMPACTO LOCAL / SOCIAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL NEGOCIO, 52

2 MARKETING Y VENTAS, 55

- 2.1 DETERMINACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA, 55
 - 2.1.1 Investigación de la Oferta, 55
 - 2.1.2 Investigación de la Demanda, 65
- 2.2 ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS FUERZAS DE PORTER, 75
 - 2.2.1 Rivalidad entre los Competidores, 77
 - 2.2.2 Ingresos de Nuevos Competidores, 79
 - 2.2.3 Productos Sustitutos, 81
 - 2.2.4 Poder de los Proveedores, 83
 - 2.2.5 Poder de los Compradores, 85
- 2.3 PLAZA, 87
 - 2.3.1 Canales de Distribución, 89
 - 2.3.2 Planificación de la Distribución y Localización Física, 93
 - 2.3.3 Merchandising, 96
- 2.4 PRODUCTO, 98
 - 2.4.1 La Cartera de Productos, 99
 - 2.4.2 Presentación del Producto, 103
 - 2.4.3 Diferenciación del Producto, 106
 - 2.4.4 Gestión de Marca, 107
- 2.5 PRECIO, 111
- 2.6 PROMOCIÓN, 114
- 2.7 MIX DE PRODUCTO, 117

2.8	ESTRATEGIAS DE MARKETING, 118
2.8.1	Estrategias para la Plaza o Distribución, 119
2.8.2	Estrategias para el Producto, 119
2.8.3	Estrategias para el Precio, 120
2.8.4	Estrategias para Promoción, 121
2.9	RIESGO DE MERCADO, 122
2.10	GESTIÓN DE RIESGOS DE MERCADO, 123
3	PROCESO DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO, 125
3.1	ANÁLISIS TÉCNICO Y CUALITATIVO DE LOS PRODUCTOS, 125
3.2	ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD, 131
3.3	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIOS, 132
3.4	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE TORREFACCIÓN, 138
3.5	DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DE PROCESOS, 143
3.6	RIESGO OPERACIONAL, 147
3.7	GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL, 150
3.8	ANÁLISIS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, 152
3.9	INNOVACIÓN, 156
4	ANÁLISIS LEGAL Y ADMINISTRATIVO, 161
4.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL, 161
4.2	SITUACIÓN LEGAL, 172
4.2.1	Nombre o Razón Social, 172
4.2.2	Propiedad de la Empresa, 173
4.3	REGULACIONES JURÍDICAS DEL SECTOR, 175
4.4	SOCIOS Y PATROCINADORES, 177
4.5	MOTIVACIÓN PERSONAL Y CUALIDADES INDIVIDUALES, 178
4.6	EXPERIENCIA, 180
4.7	FUNCIÓN PERSONAL, 181
4.8	REFERENCIAS, 182
4.9	PERFIL PROFESIONAL DEL EMPRESARIO, 182
5	PLAN DE INVERSIONES, 183
5.1	FINANCIAMIENTO NECESARIO, 183
5.2	INVERSIÓN INICIAL, 186
5.3	PRESUPUESTACIÓN, 189
5.4	BIENES FIJOS, 204
5.5	MOVIMIENTO DE CAJA, 205
5.6	DECLARACIÓN DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS, 208
5.7	HOJA DE BALANCE, 209
5.8	ANÁLISIS FINANCIERO Y KPI's, 211
5.8.1	Análisis Horizontal de Ingresos, Costos y Gastos, 211
5.8.2	Análisis Vertical de Indicadores Financieros, 213
5.9	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 220
5.10	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 222
5.11	ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO, 231

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 234

6.1 CONCLUSIONES, 234

6.2 RECOMENDACIONES, 236

BIBLIOGRAFÍA, 238

ANEXOS, 239

ANEXO 1, 240

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de café de la variedad arábica cosechado en la provincia de Loja y que será comercializado en las zonas urbanas de la ciudad de Quito, dentro del cual se abordan temas importantes como los que se mencionan a continuación.

En el primer capítulo, abordamos en primera instancia el análisis del entorno coyuntural en el que actualmente se encuentra nuestro País y sobre el cual se desenvolverá el proyecto como tal, de la misma forma analizamos el entorno y un poco de la historia del mundo cafetero en Ecuador para sustentar la idea de un proyecto basado en el rescate de tradiciones. En este capítulo destaca principalmente el diseño del modelo de negocio y el esquema de servicio, ambos considerados como elementos innovadores que permitirán añadir un valor agregado al producto, el cual se encuentra claramente definido en este capítulo.

En el segundo capítulo abordamos ya el análisis técnico del estudio de mercado, cuyo principal objetivo es el de identificar y cuantificar a la demanda insatisfecha para fijar la cuota de mercado que será determinante para obtener el primer input para el trabajo de presupuestación. Como segundo pero no menos importante objetivo es el de diseñar las estrategias de marketing para la penetración y expansión de mercado.

Las operaciones y el proceso de producción como tal se encuentra definido en todo el tercer capítulo, si bien este no es un plan de negocios con un proceso de producción complicado, es más bien una cuestión técnica de conocimiento del tueste del café para determinar su perfil de taza, por lo cual hemos puesto mayor énfasis en el diseño de estrategias para una adecuada gestión de inventarios y una eficiente gestión de riesgos operativos, a efectos de identificar los focos de riesgo y su probabilidad de ocurrencia para poder determinar los controles adecuados.

El cuarto capítulo comprende el más corto de todo el plan de negocios, y estructuralmente es mucho más teórico que práctico, pues aquí es donde se encuentra todo el análisis legal y administrativo necesario para la puesta en marcha del proyecto.

Finalmente, exponemos el plan de inversiones como el resultado de todos los anteriores 5 capítulos, pues aquí analizamos la factibilidad financiera del proyecto así como una evaluación técnica del mismo. La principal herramienta que se utilizó para alcanzar los objetivos de este capítulo fue la realización de un presupuestado detallado y minucioso lo que facilita en gran manera la obtención de resultados certeros y con muy bajo nivel de error.

El proyecto de investigación ha sido basado en lineamientos de plena competencia y del desarrollo de negocios sustentables.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación nace a raíz de un anhelo más que de una necesidad, un anhelo por recuperar tradiciones y sanas costumbres relacionadas al arte de tomar café, el cual viene siendo parte de la integración del núcleo familiar desde los más antiguos de nuestros ancestros. Más allá de un simple sorbo de café, transmitimos calidad con sabor a tierra ecuatoriana gracias a un esfuerzo en conjunto de todos y cada uno de los que conformamos la cadena de abastecimiento y producción. Después de haber investigado, se ha determinado que el café de la variedad arábica de origen lojano es de muy alta apreciación en el mercado ecuatoriano gracias a su excelente perfil de taza y también a su facilidad de adquisición, lo cual brinda una gran oportunidad para ser los primeros en ofrecer un producto diferenciador dentro de un mercado tan amplio, en donde los hábitos de consumo son favorables, puesto que la gran mayoría de las personas acostumbra consumir café. El estudio contemplará el establecimiento de un punto de venta, así como la distribución del producto a través de canales de distribución que permitan llegar hacia el cliente final. El generar un valor agregado a un producto es de vital importancia en el ámbito competitivo, puesto que el cliente se inclinará por lo que le brinde mayor beneficio por el dinero que pagó, sin embargo nos encontramos ante un producto que no compite en el mercado por precio sino por calidad, por lo que los clientes son mucho más selectivos aquellos que entienden acerca del buen beber y están dispuestos a sacrificar recursos monetarios extras con tal de conseguir el beneficio de “un buen momento”. Finalmente, es muy importante destacar que el presente proyecto fue realizado bajo el esquema de la

ejecución de negocios sustentables y bajo la teoría de responsabilidad social corporativa, generando un negocio económicamente rentable, ambientalmente sano y socialmente justo.

1 ANTECEDENTES DEL CONSUMO DE CAFÉ TIPO ARÁBICA PRODUCIDO EN EL ECUADOR

1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PAÍS

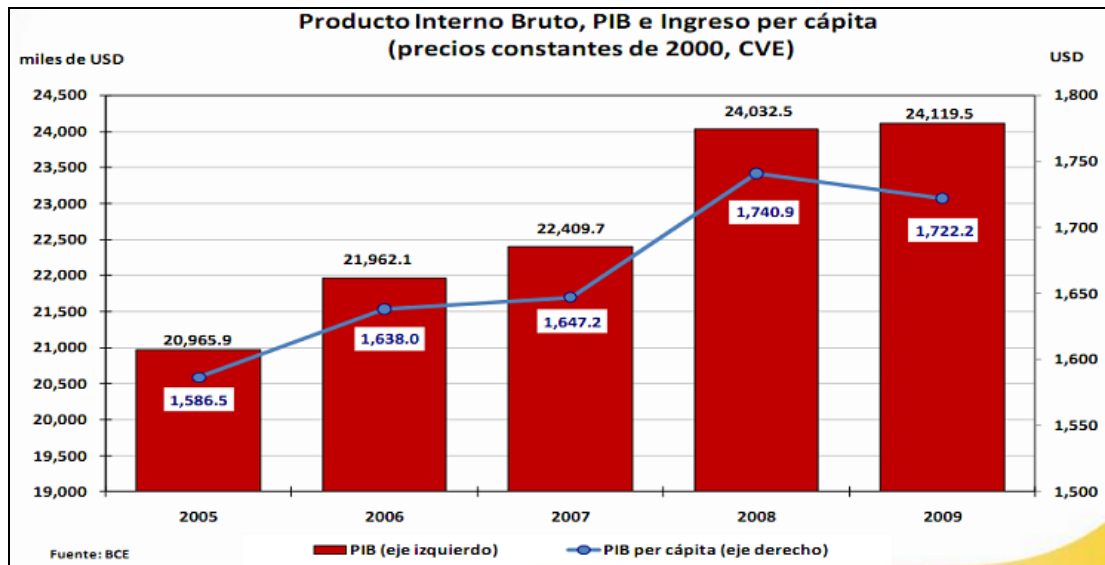
A manera de una introducción al presente trabajo de tesis, considero de mucha importancia el analizar de manera previa y breve la situación coyuntural del Ecuador, ya que sobre ella se desempeñará el plan de negocios objeto del presente estudio.

Comenzaremos el análisis con el sector real, para luego seguir con el sector externo, sector monetario y financiero, y finalizaremos con el sector fiscal.

Sector Real:

En el año 2008 el PIB per cápita se incrementó en 5.7% mientras que en el 2009 se redujo en 1.1% debido, principalmente, a los efectos de la crisis económica mundial. El PIB del Ecuador presentó un crecimiento de 7.2% en el 2008 y de 0.36% en el 2009.

GRÁFICO N° 1



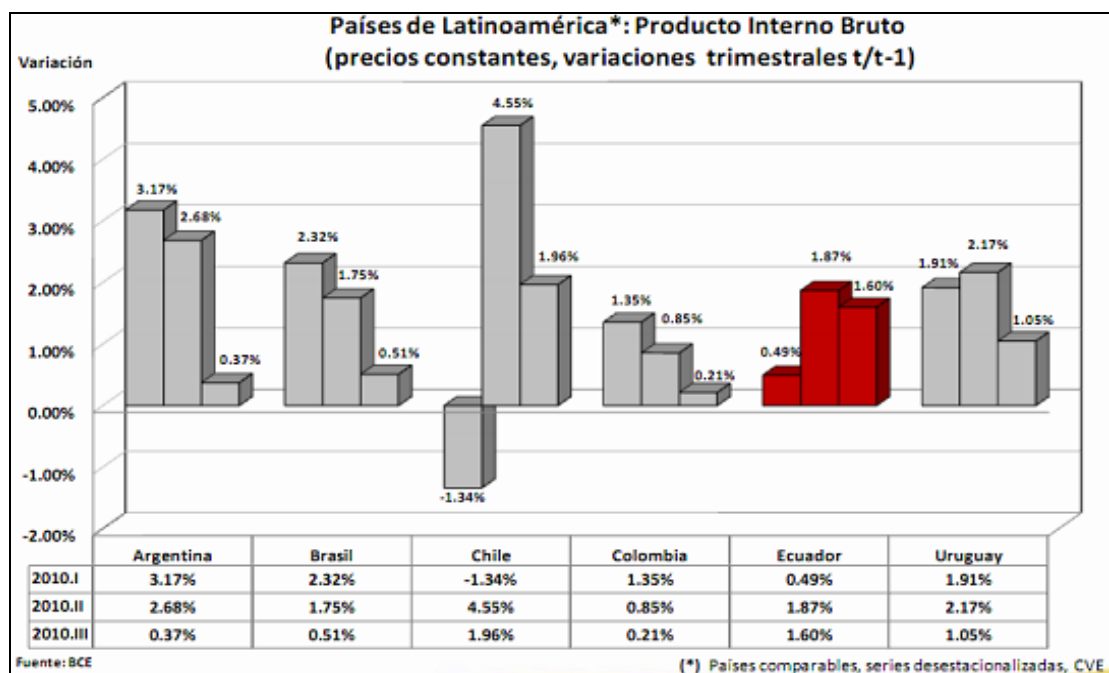
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En el tercer trimestre de 2010 el Ecuador conoció un crecimiento trimestral del PIB de 1.6%, uno de los mejores resultados comparado con los de las principales economías latinoamericanas.¹

¹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT>], *Estadísticas Macroeconómicas*.

GRÁFICO N° 2

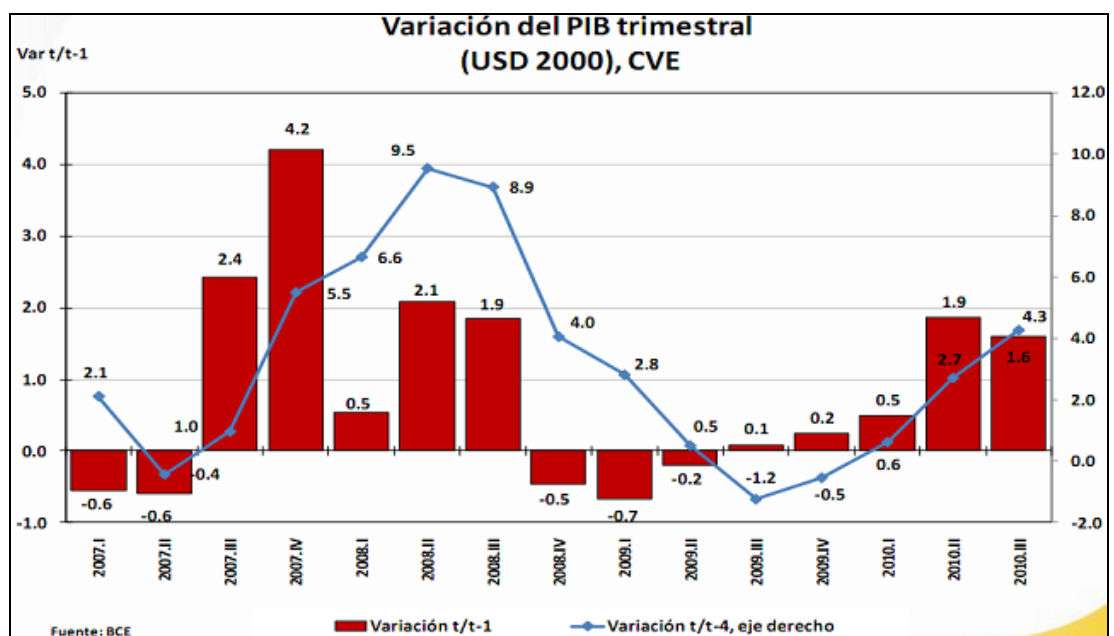


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Desde el tercer trimestre de 2009, se mantiene la tendencia positiva de crecimiento trimestral del PIB.

GRÁFICO N° 3

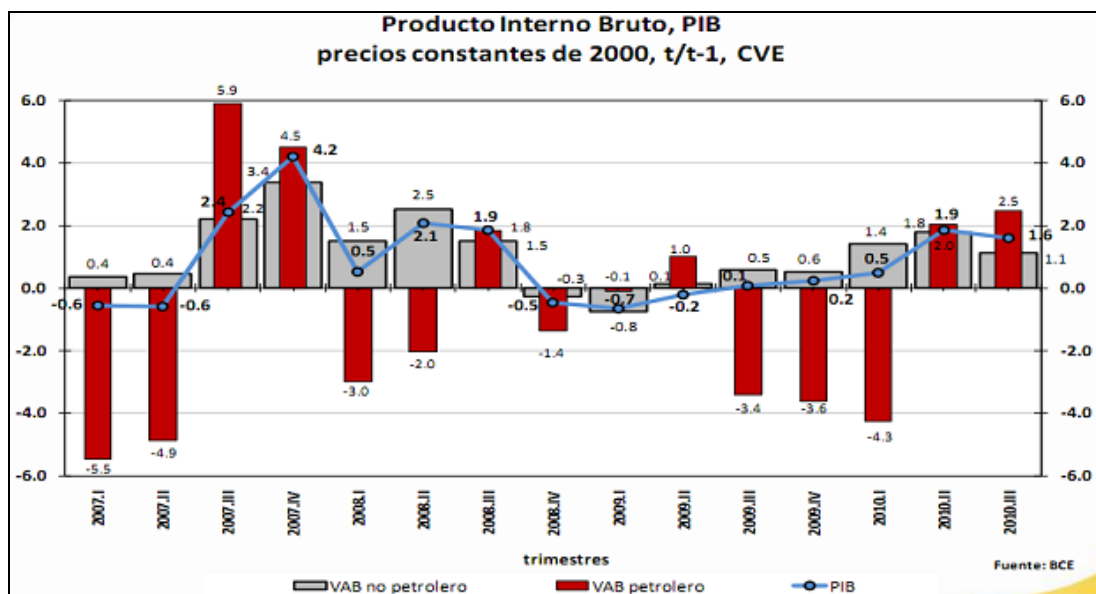


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En el año 2010, el mejor desempeño de las Empresas Públicas permitió revertir la tendencia de decrecimiento del Valor Agregado de la industria petrolera. De su lado, en el mismo período, las industrias no petroleras fortalecieron su dinamismo económico.²

GRÁFICO N° 4



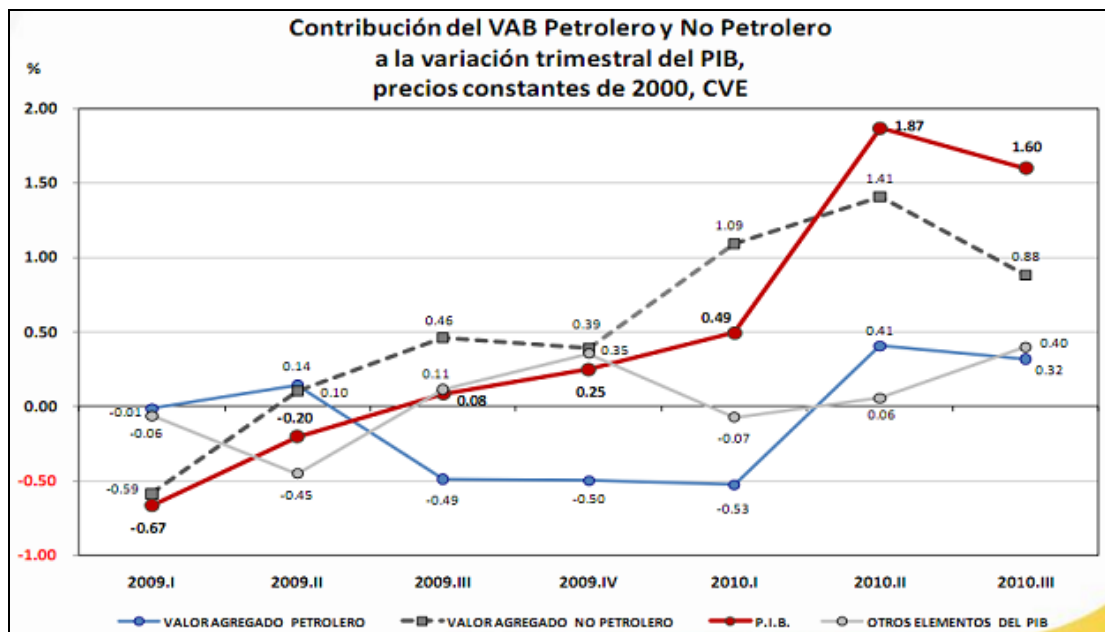
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

La sostenida contribución de las industrias no petroleras al crecimiento de PIB ha sido determinante en el comportamiento de la economía ecuatoriana.

² Ibídem. p. 1.

GRÁFICO N° 5



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Se observa un crecimiento de las exportaciones ecuatorianas desde el tercer trimestre de 2009. Asimismo, a pesar de la crisis mundial del año 2009, la demanda interna nacional ha crecido sostenidamente durante los últimos cinco trimestres, comportamiento que explica el crecimiento sostenido de las importaciones en el mismo período.³

³ Ibídem.

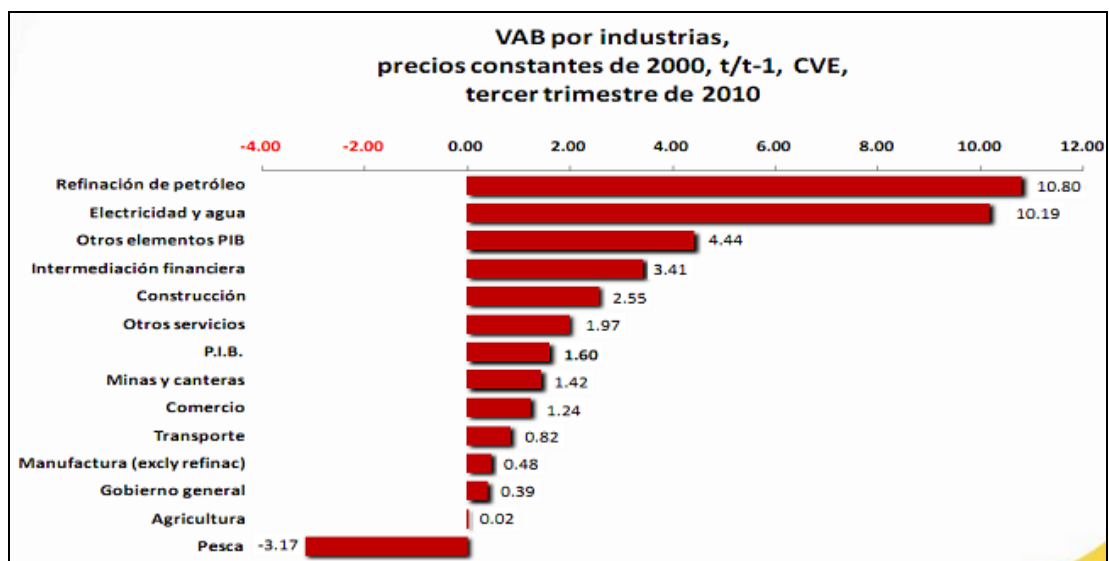
CUADRO N° 1

OFERTA - UTILIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS variación trimestral, tasas de t/t-1 precios constantes de 2000, CVE												
Trimestres	2008.II	2008.III	2008.IV	2008	2009.I	2009.II	2009.III	2009.IV	2009	2010.I	2010.II	2010.III
P.I.B.	2.08	1.85	-0.46	7.24	-0.67	-0.20	0.08	0.25	0.36	0.49	1.87	1.60
Importaciones (fob)	4.13	6.77	-0.28	9.88	-13.19	-6.44	2.78	5.92	-11.57	6.66	5.37	3.78
Oferta final	2.74	3.45	-0.40	8.10	-4.86	-2.11	0.87	1.94	-3.56	2.40	2.99	2.32
Demanda interna	2.93	6.16	-0.21	9.86	-5.55	-2.24	0.44	3.72	-2.75	2.57	2.60	2.12
Total consumo	1.55	2.54	0.98	7.44	-2.08	-1.39	0.87	0.88	-0.15	2.84	2.57	1.41
Consumo final hogares	1.41	2.48	0.75	6.92	-2.28	-1.60	0.97	0.85	-0.70	3.51	2.94	1.50
Consumo final Gobierno General	2.68	2.98	2.75	11.52	-0.57	0.07	0.14	1.10	4.03	-1.95	-0.18	0.71
FBKF	6.48	5.43	0.98	16.10	-7.18	-2.90	0.51	0.90	-4.26	4.56	3.85	4.25
Exportaciones (fob)	2.22	-4.01	-0.97	3.29	-2.73	-1.73	2.15	-3.24	-5.90	1.86	4.25	2.91
Utilización final	2.74	3.45	-0.40	8.10	-4.86	-2.11	0.87	1.94	-3.56	2.40	2.99	2.32

Fuente: BCE

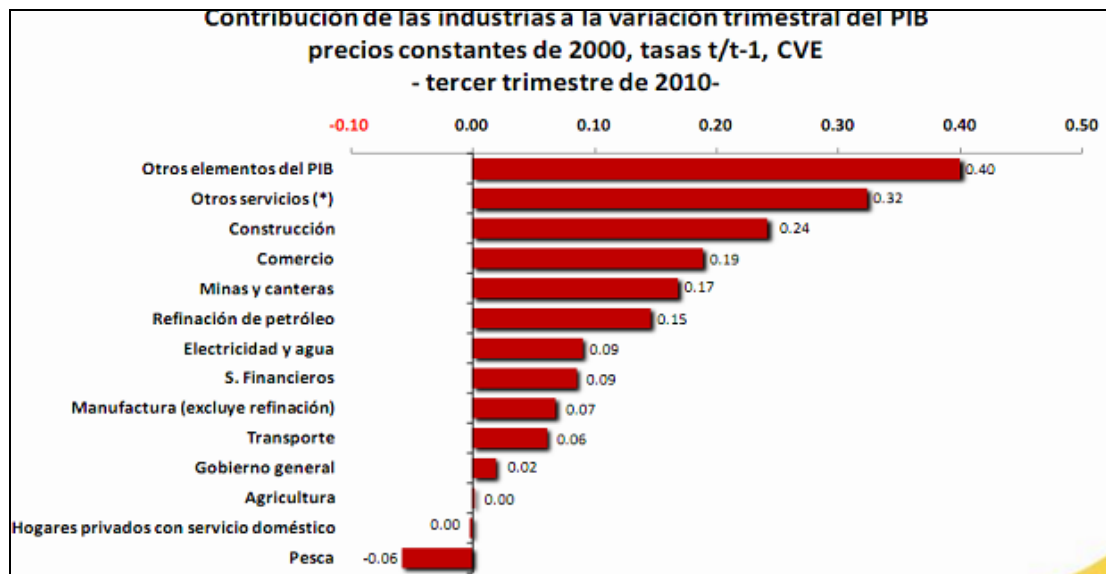
Fuente: Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Darwin Omar Ramón Prado

En el tercer trimestre de 2010 las contribuciones al crecimiento del consumo de los hogares y de las exportaciones se redujeron. En el tercer trimestre de 2010, todas las actividades económicas presentaron crecimientos. Se exceptúa de esta evolución la pesca, por la reducción del nivel de producción camaronera.⁴

GRÁFICO N° 6**Fuente:** Banco Central del Ecuador**Elaborado por:** Darwin Omar Ramón Prado⁴ Ibídem.

En el tercer trimestre de 2010, los otros elementos del PIB (recaudaciones de impuestos indirectos netos sobre productos) y las actividades económicas incluidas en otros servicios, la construcción (pública y privada), el comercio y minas y canteras, fueron las que mas contribuyeron al crecimiento del PIB.⁵

GRÁFICO N° 7



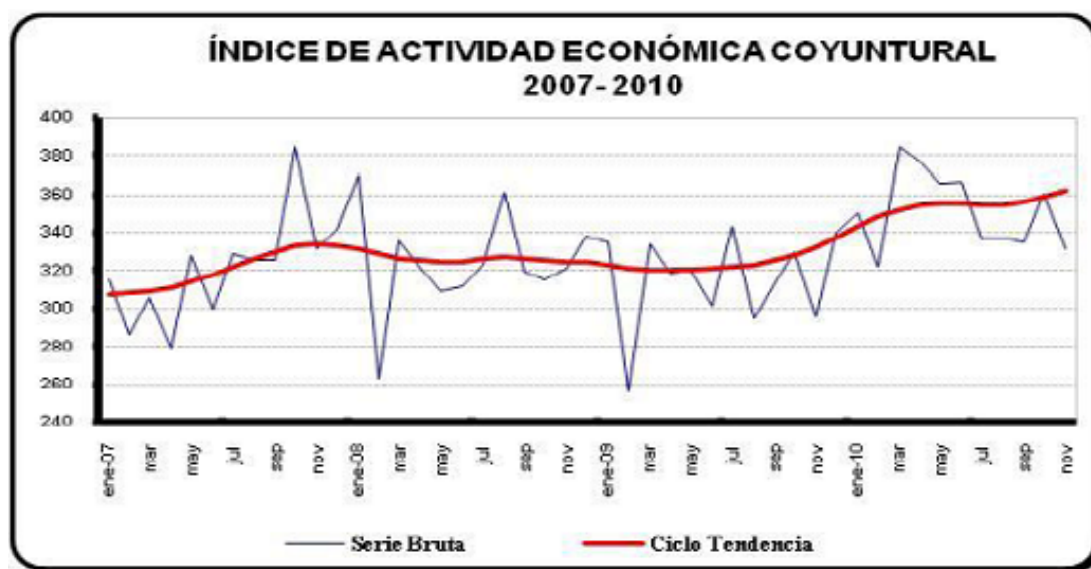
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El Índice de Actividad Económica Coyuntural (IDAC) se construye en base a 12 indicadores que representan un 70% del total de la producción real del País. Para el mes de de noviembre de 2010 la serie bruta señala una desaceleración, sin embargo que el ciclo tendencia aún marca niveles crecientes.⁶

⁵ Ibídem.

⁶ Ibídem.

GRÁFICO N° 8

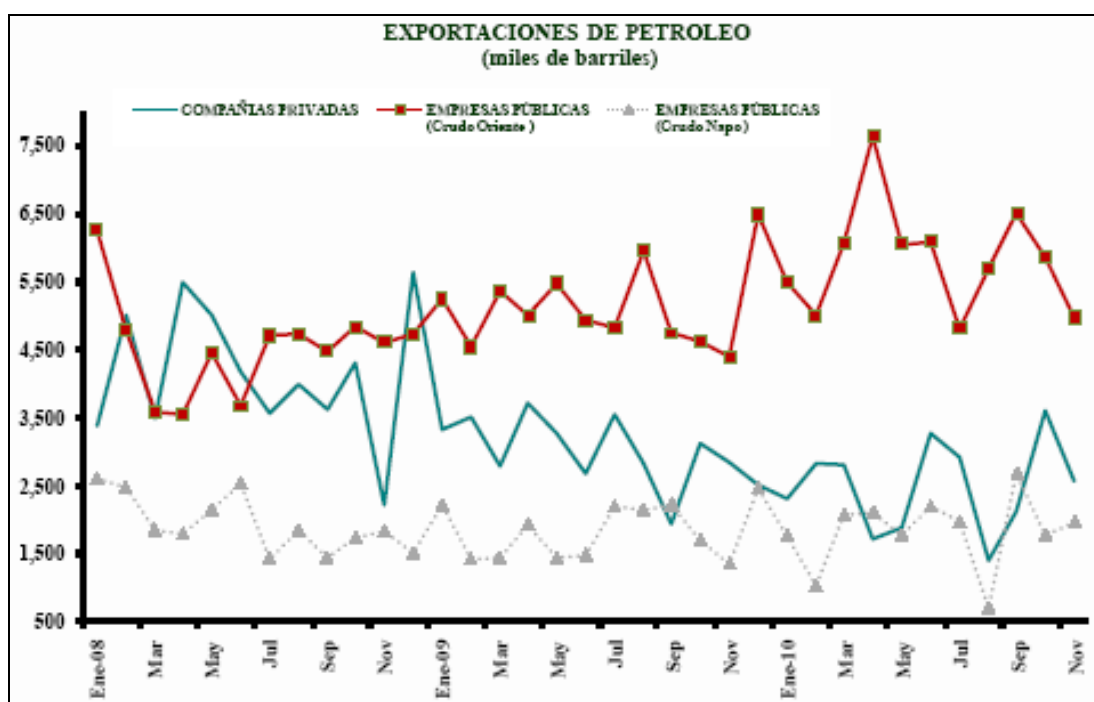
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En noviembre de 2010, las exportaciones totales de petróleo alcanzaron 9,5 millones de barriles, de los cuales 4,9 millones corresponden al crudo Oriente, 2,0 a las exportaciones de crudo Napo y la diferencia 2,6 millones a las exportaciones de las Compañías Privadas.⁷

⁷ Ibídem.

GRÁFICO N° 9

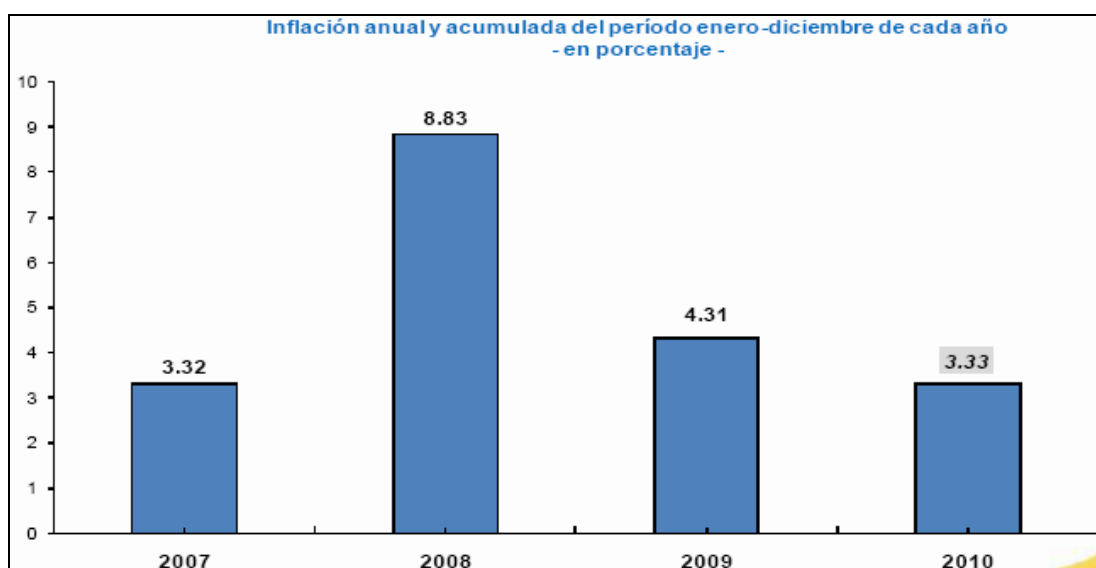


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En diciembre del año 2010, el índice de precios al consumidor (IPC) registró una variación mensual de 0.51% porcentaje similar al de diciembre 2009 (0,58%). En términos anuales, la variación del IPC se ubicó en 3.33%, casi un punto porcentual inferior a la alcanzada en el 2009 (4.31%). En el acumulado de la inflación en el 2010 (3.33%), la mayor variación se registró en la división de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes (6.31%), seguida de alimentos y bebidas no alcohólicas (5.40%). Contrariamente, el rubro de recreación y cultura presentó deflación (-0.94%).⁸

⁸ Ibídem.

GRÁFICO N° 10

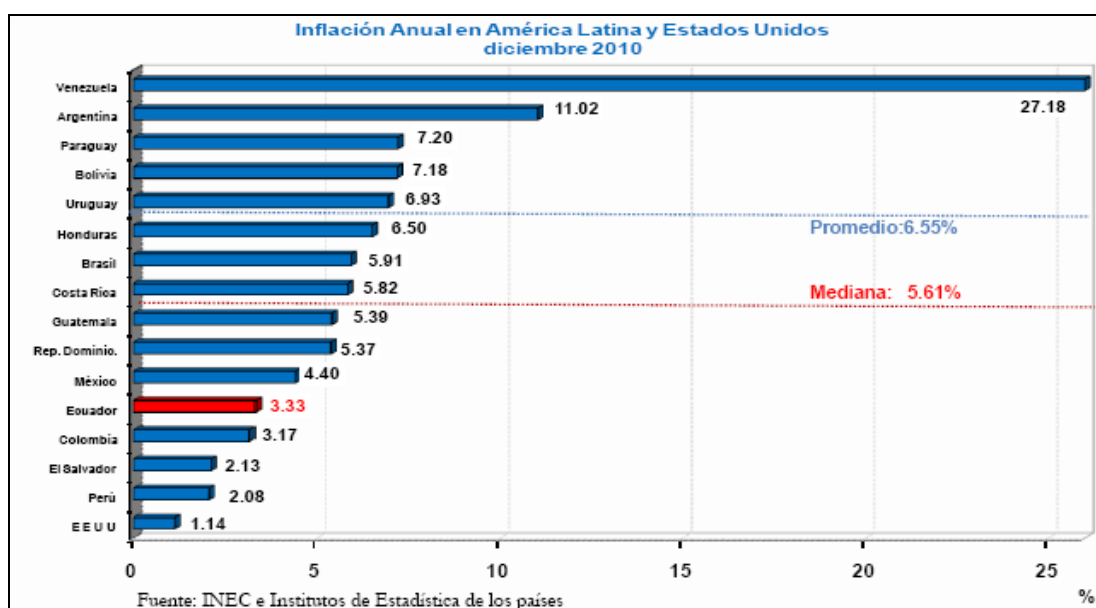
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En diciembre 2010 los sectores de Agroindustria y el Agropecuario y pesca registraron aumentos superiores en sus niveles de precios con respecto a diciembre 2009 (5.94% y 4.77% respectivamente). Por su lado los servicios (2.72%) e industria (2.02%) mostraron tasas de inflación inferiores a las del 2009. La contribución a la inflación anual de bienes transables (2.09%) finalizó el año 2010 con el mayor aporte inflacionario, representando más del 60% del total general. Los bienes no transables contribuyeron de una manera constante en alrededor del 1% a nivel anual. La inflación anual del Ecuador terminó el año 2010 como la quinta menor, por debajo de la mediana (5.61%) y la media (6.55%). Por su lado Venezuela y Argentina registraron las mayores inflaciones anuales del grupo de países analizados.⁹

⁹ *Ibíd.*

GRÁFICO N° 11



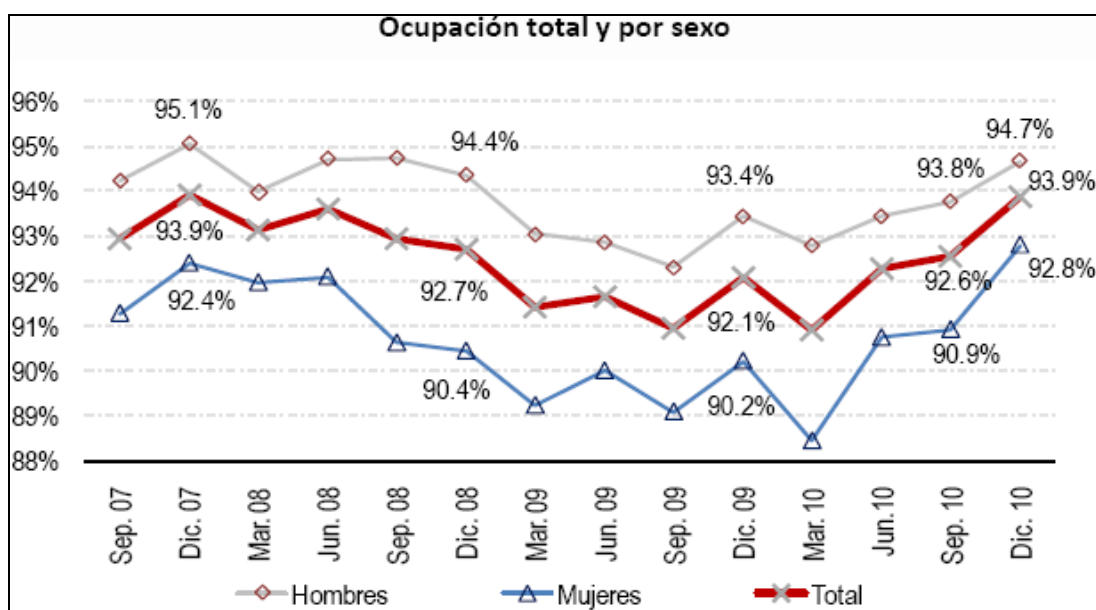
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En diciembre de 2010, la tasa de ocupación total fue de 93.9%, aumentó en 1.8 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2009 (92.1%). Por su lado, la tasa de ocupación de los hombres fue de 94.7%, mientras que la de las mujeres se ubicó en 92.8%, las dos con respecto a la PEA de cada género. La tasa de desocupación total en diciembre de 2010 fue del 6.1%. Dentro de las mujeres que conforman la PEA, el 7.2% se encontraba desocupada, en tanto que los desocupados hombres se ubicaron en 5.3% asimismo con respecto a la PEA de su respectivo género. Las cifras evidencian que el desempleo en los hombres fue inferior al desempleo total. La tasa de subocupación total a diciembre de 2010 continuó con su tendencia decreciente desde Junio de 2010, disminuyendo 3.4% con respecto a diciembre de 2009, para ubicarse en 47.1%. Por sexo, el 53.0% de la PEA de las mujeres se encontraba subocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres fue inferior (42.9%).¹⁰

¹⁰ Ibídem.

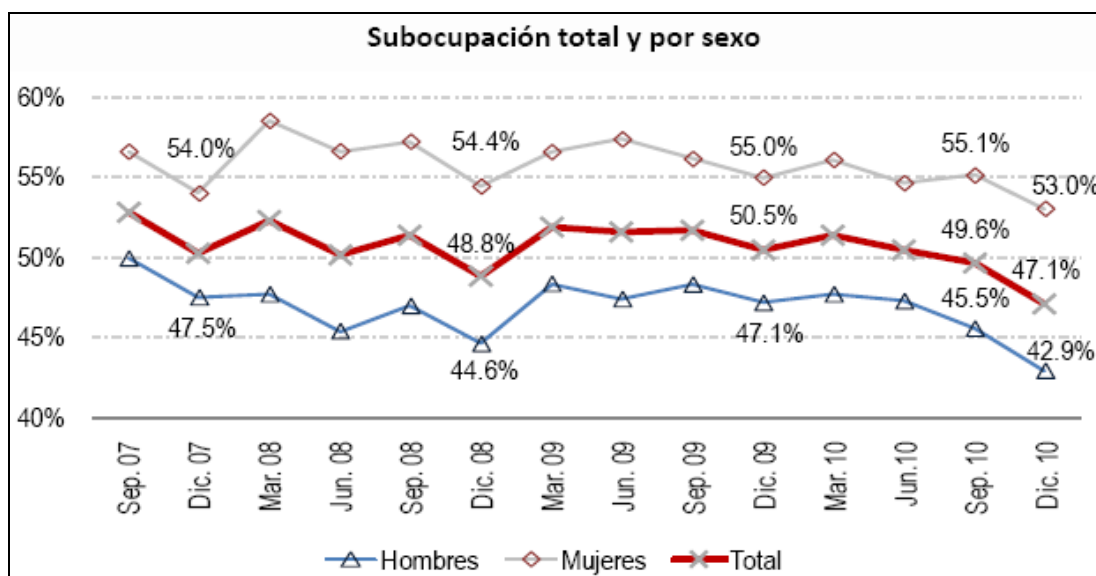
GRÁFICO N° 12



Fuente: Banco Central del Ecuador

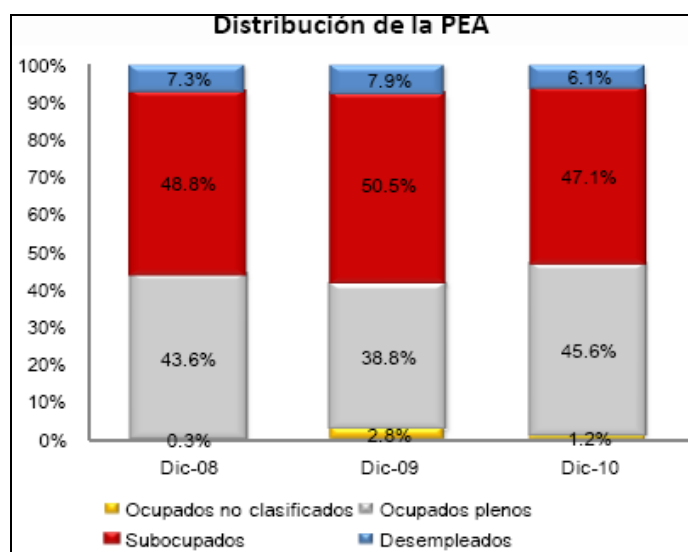
Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

GRÁFICO N° 13



Fuente: Banco Central del Ecuador

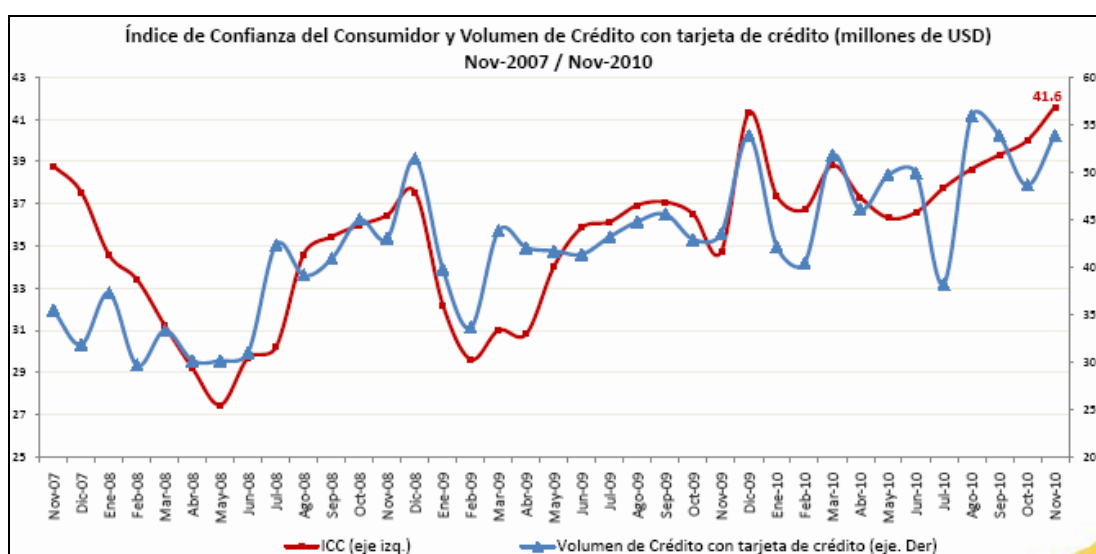
Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

GRÁFICO N° 14

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) ha mostrado una tendencia positiva en los últimos meses, alcanzando el índice los 41.6 puntos, en noviembre de 2010. Como se observa en el gráfico, este índice tiene una alta correlación con el crédito de consumo instrumentalizado a través de tarjetas de crédito.¹¹

GRÁFICO N° 15

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

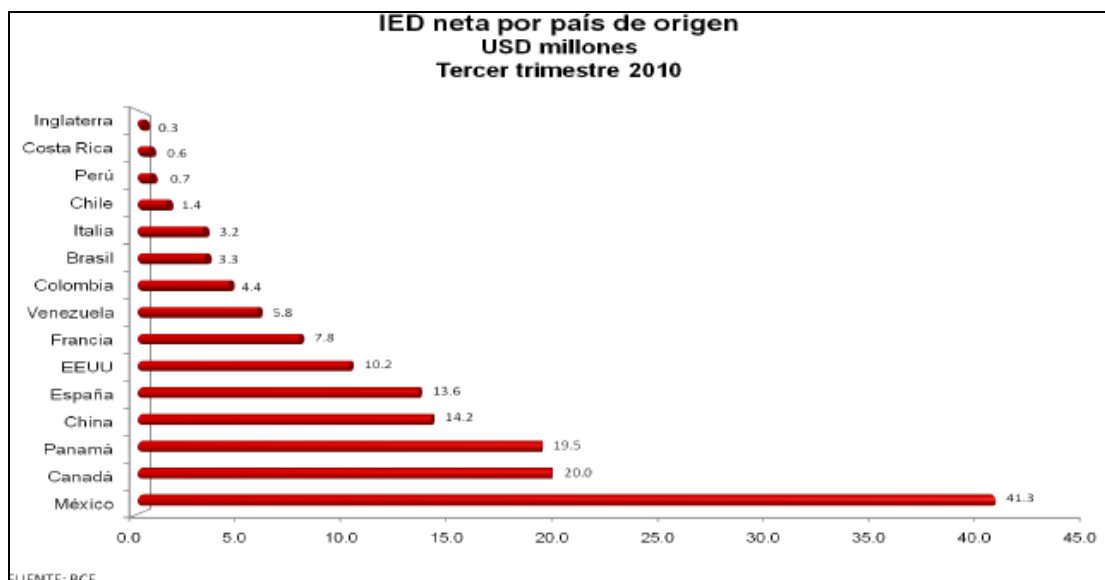
¹¹ Ibídem.

Sector Externo:

Al III trimestre de 2010, la cuenta corriente muestra un resultado deficitario de USD-1.038,8 millones provocado por el saldo negativo de la Balanza Comercial de USD-1.074,5 millones en donde las importaciones registraron un valor de USD-5.231,6 millones. Las remesas crecieron en 11.3% respecto al trimestre anterior y las balanzas de servicios y renta registraron mayores pagos netos: USD-409.6 millones y USD-235.2 millones, respectivamente.

Durante el III trimestre de 2010, la Inversión Extranjera Directa registró un saldo neto de USD149.3 millones. México constituyéndose en el País que más invierte en el Ecuador con USD41.3 millones; a la inversión de México le sigue la proveniencia de Canadá con USD20.0 millones y la de Panamá con USD19.5 millones.¹²

GRÁFICO N° 16



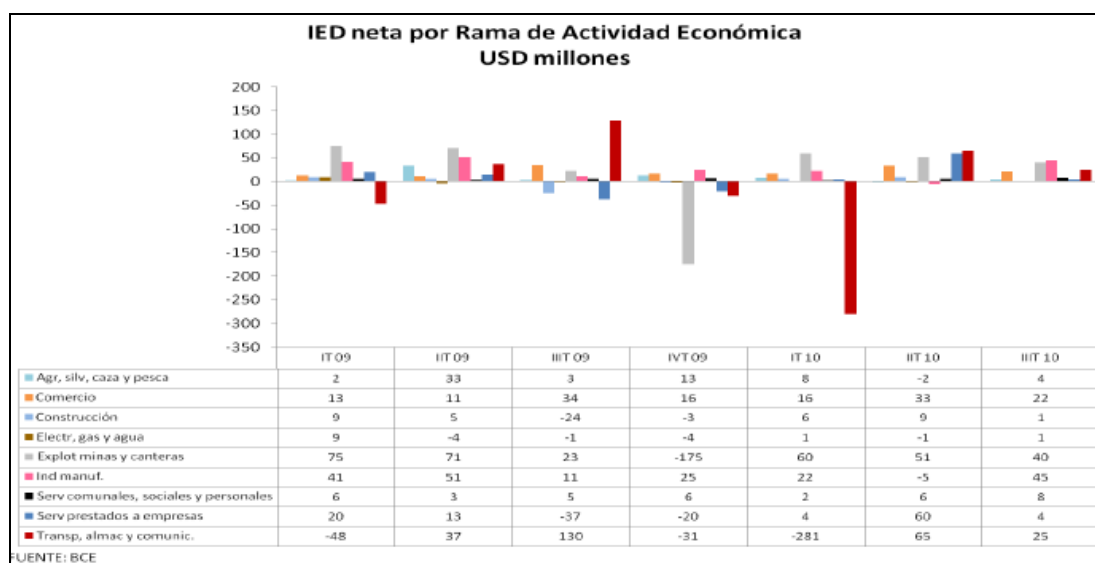
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

¹² Ibídem.

Los mayores flujos de inversión extranjera directa, durante el III trimestre de 2010, se canalizaron hacia las siguientes actividades económicas: “industrias manufactureras” USD45 millones, “explotación de minas y canteras” USD 40 millones y “transporte, almacenamiento y comunicaciones” USD25 millones.¹³

GRÁFICO N° 17



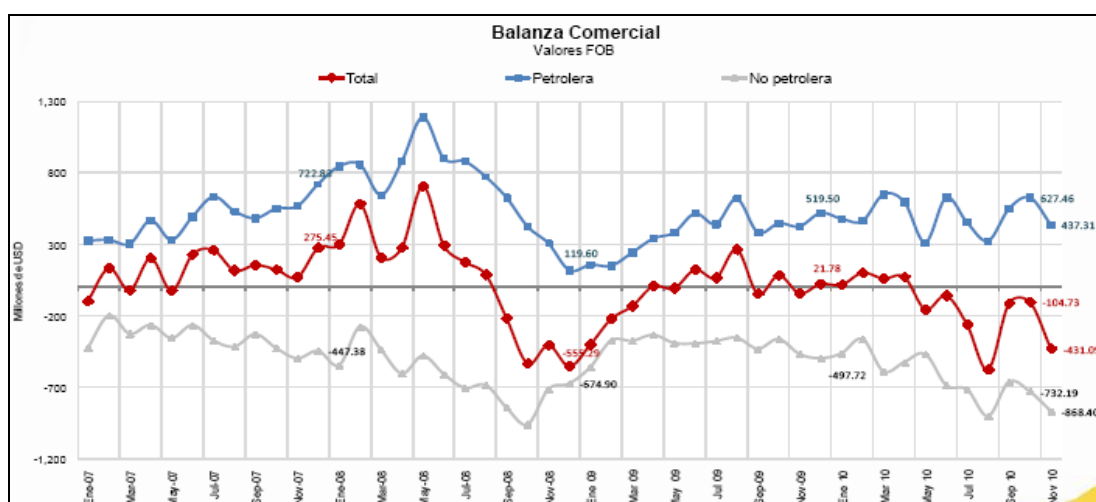
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

De enero a noviembre de 2010, el saldo de la balanza comercial fue de USD-1.460,69 millones, valor que al ser comparado con el resultado comercial del mismo período del año 2009 (USD-320.33 millones), representó un aumento en el déficit de 356.00%. La Balanza Comercial No Petrolera contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD-4.431,62 a USD-6.982,84 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial en 57.57%.¹⁴

¹³ Ibídem.

¹⁴ Ibídem.

GRÁFICO N° 18

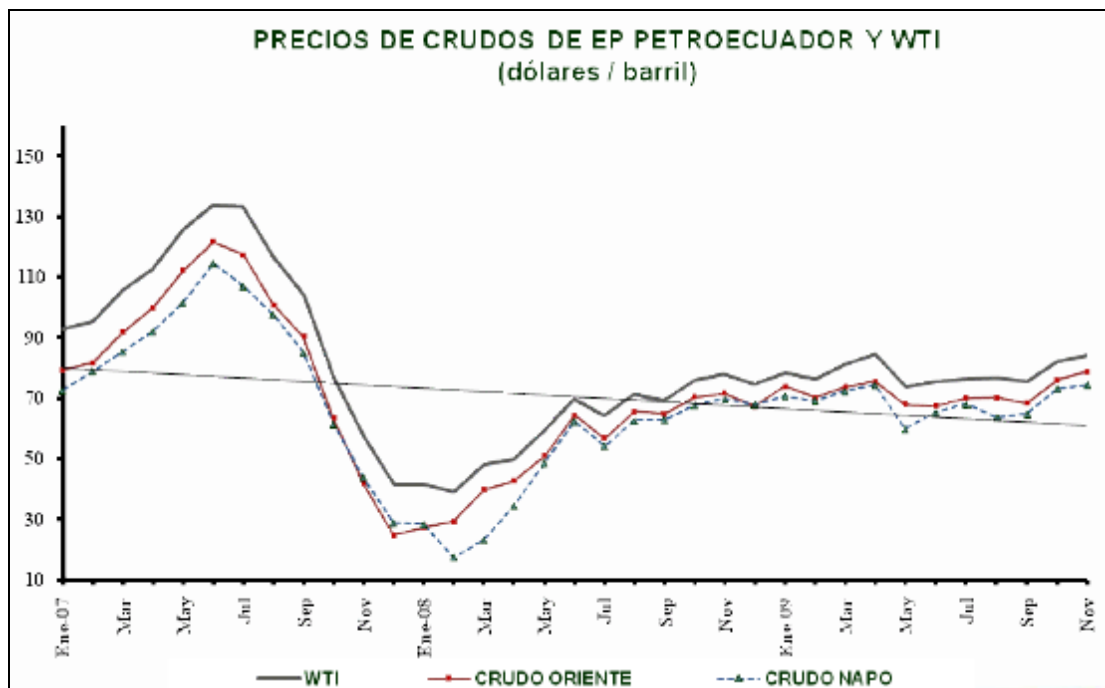
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Las exportaciones totales en valores FOB en el período enero-noviembre de 2010 alcanzaron USD15.624,46 millones, creciendo en 26.55% frente a las ventas externas registradas a noviembre de 2009 (USD12.346,83 millones); en volumen las ventas al exterior de productos Petroleros, aumentaron en 1.95% y las No Petroleras se redujeron en -12.60%.

El West Texas Intermediate (WTI) alcanzó en noviembre de 2010 un nivel promedio de 84.20 USD/barril, un 7.9% mayor que en noviembre de 2009. A la misma fecha, el Crudo Oriente y Crudo Napo, se situaron en 78.93 USD/barril, superiores en 10.3% y 6.7% al mismo mes del año anterior, en su orden.¹⁵

¹⁵ Ibídem.

GRÁFICO N° 19

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

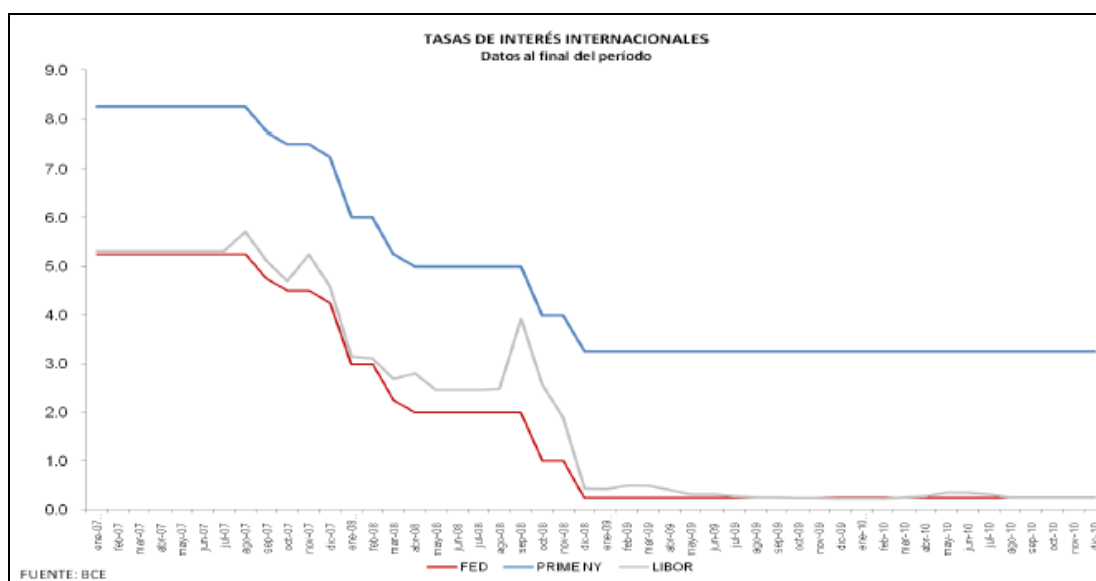
Por otra parte, las importaciones en todos los grupos por uso o destino económico (CUODE), durante enero-noviembre de 2010 crecieron en términos de valor FOB con respecto al mismo período del año 2009 en el siguiente orden porcentual; Combustibles y Lubricantes (54,19%), bienes de consumo (34,71%), Bienes de Capital (29.01%) y Materias Primas (27.12%). Al mes de noviembre de 2010, el comportamiento de las importaciones por grupo económico fue diverso: aumentaron los Combustibles y Lubricantes (36.59%) y las Materias Primas (13.47%) en valor FOB con respecto al mes anterior del mismo año; mientras que los Bienes de Consumo (-5.18%) y los Bienes de Capital (-1.69%) disminuyeron.¹⁶

El Índice de Tipo de Cambio Efectivo Real (ITCER) para el mes de diciembre de 2010 se apreció en 1.5%, al descender de 97.1 en noviembre 2010 a 95.7 en

¹⁶ Ibídem.

diciembre 2010, debido principalmente a que varios países sufrieron depreciaciones en sus monedas frente al dólar de los Estados Unidos de América. Para el mes de diciembre de 2010, los Índices de Tipo de Cambio Real Bilateral (ICTRB) se apreciaron en el caso de Japón y Colombia y se depreció para el caso de Brasil. El ICTRB de Japón lo hizo en 1.7%, el de Colombia en 3.0% y el de Brasil en -0.7% respectivamente. Para el mes de diciembre de 2010, los índices de de tipo de cambio real bilateral (ICTERB) de la zona Euro se apreciaron debido a la depreciación del euro frente al dólar de los Estados Unidos de América y a las inflaciones inferiores exhibidas por estos países frente a la ecuatoriana. El ICTERB de Alemania se apreció en 4.0%, el de Italia en 3.8%, el de España en 3.9%, el de Francia en 4.0% y el de Bélgica en 3.9%. Para el mes de diciembre de 2010 las tasas referenciales: Fondos Federales (0.25%), tasa Prime (3.25%) y la tasa Libor (0.26%) no han variado, lo que hace prever que para el 2011 estas tasas referenciales se mantendrán en los mismos niveles.¹⁷

GRÁFICO N° 20



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

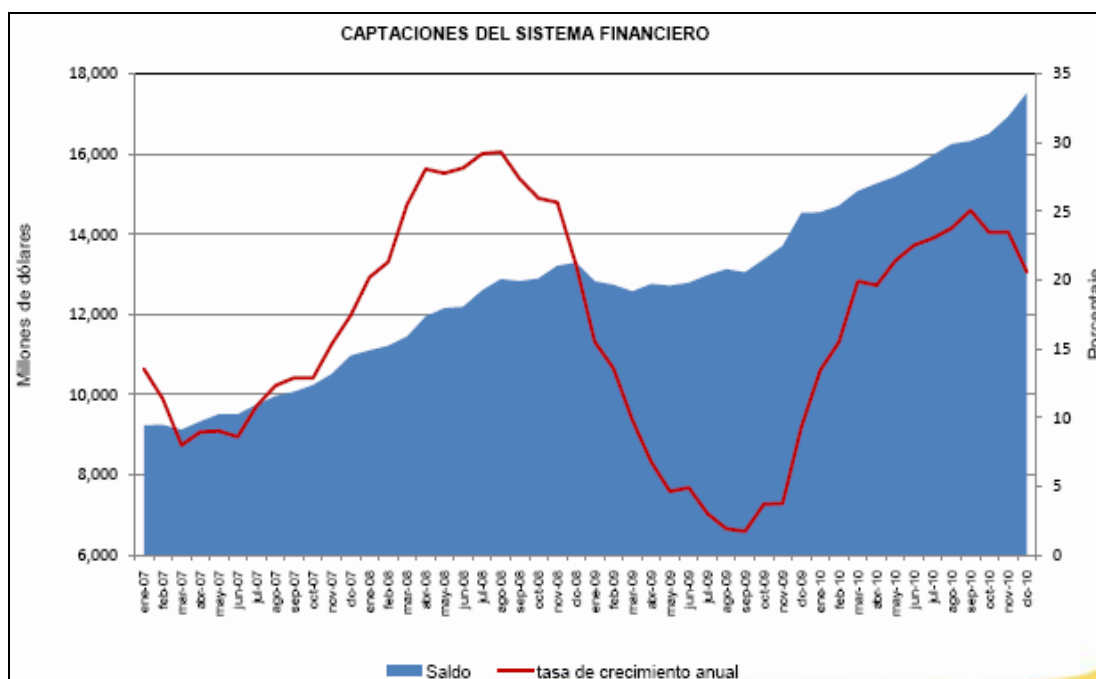
¹⁷ Ibídem.

Sector Monetario y Financiero:

Al 31 de diciembre de 2010, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) registró un saldo de USD2.622,1 millones lo que representa una disminución de USD1.170 millones con respecto a diciembre 2009; variación que se explica principalmente por menores depósitos del IESS y del Sistema Financiero.

Los depósitos en el Sistema Financiero (empresas y hogares) alcanzaron en diciembre de 2010 USD17.511 millones (33.7% del PIB), frente a USD14.524 millones (27.9% del PIB) registrados en diciembre de 2009. La tasa de crecimiento anual fue 20.6% en diciembre de 2010 y 9.3% en diciembre de 2009.¹⁸

GRÁFICO N° 21



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

¹⁸ Ibídem.

En diciembre de 2010, las captaciones por sector institucional muestran que los depósitos de las empresas aumentaron a una tasa anual del 16.7% y los depósitos de los hogares a una tasa anual de 22.8%. La cartera por vencer del Sistema Financiero al sector privado (empresas y hogares) alcanzó en diciembre de 2010 un saldo de USD14.922 millones (28.7% del PIB), frente a USD12.163 millones (28.7% del PIB) registrados en diciembre de 2009, lo cual en representa que en diciembre de 2010, la cartera por vencer por sector institucional muestra que la cartera de las empresas aumentó a una tasa anual de 25.3% y la cartera de los hogares a una tasa anual de 19.2%.¹⁹

Entre septiembre 2007 y octubre 2008 hubo una política activa de reducción de las tasas activas efectivas máximas referenciales. Posteriormente, las tasas activas efectivas máximas referenciales se han mantenido constantes con excepción de la tasa del segmento de consumo que se incrementó a 18.92%. A partir de febrero de 2010, la tasa activa máxima referencial de consumo volvió a su nivel de 16.3% y a partir de mayo 2010, las tasa de microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple se redujeron a 30.5% y 27.5% respectivamente. En la mayoría de segmentos la reducción de la tasa activa referencial es mucho menor a la reducción de la tasa máxima.²⁰

¹⁹ Ibídem.

²⁰ Ibídem.

CUADRO N° 2

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Ene-10	
	Sep-07	Oct-08	Jun-09	Ene-11	Sep-07	Ene-11	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.59	4.70	2.23
Productivo Empresarial**	n.d.	n.d.	10.21	10.21	n.d.	9.47	nd	-
Productivo PYMES	20.11	11.63	11.63	11.63	14.17	11.26	8.26	2.89
Consumo**	24.56	16.30	18.92	16.30	17.62	15.94	8.26	1.88
Consumo Minorista	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.47	3.44	1.03
Microcrédito Minorista	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.80	15.43	11.89
Microcrédito Acum. Simple	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.25	16.35	6.16
Microcrédito Acum. Ampliada	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	23.00	4.80	0.06

*Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

**Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009.

Reducción de Tasa Máxima febrero 2010

Reducción de Tasa Máxima mayo 2010

Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado



















Para el mes de diciembre de 2010, el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado se situó en USD1.694 millones, lo que representa un incremento de USD320,68 millones respecto al mes anterior, equivale a una tasa de crecimiento mensual de 23% y un crecimiento anual de 40%.²¹

En el mes de diciembre de 2010, el volumen de crédito disminuyó en 2 de los 8 segmentos de crédito: en el Sector Microcrédito Minorista (-2%) y Acumulación Simple (-9%). Los segmentos que incrementaron sus volúmenes de crédito fueron: Productivo Corporativo (38%), Empresarial (32%), Vivienda (27%), PYMES (23%), Consumo (12%), y Microcrédito Acumulación Ampliada (1%). De igual manera, si se compara con el mes de diciembre de 2009, todos los segmentos aumentan en su volumen de crédito.²²

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

CUADRO N° 3

Variaciones del Crédito del Sistema Financiero por Segmento de Crédito								
En Millones de USD								
IFI	Dic-09	Dic-10	Variación Dic 09 - Dic 10	%	Nov-10	Dic-10	Variación Nov 10- Dic 10	%
PRODUCTIVO								
CORPORATIVO	438.53	677.32		238.79 54%	490.33	677.32		186.99 38%
PYMES	151.82	177.96		26.14 17%	144.20	177.96		33.76 23%
EMPRESARIAL	149.71	203.89		54.18 36%	154.28	203.89		49.61 32%
CONSUMO								
CONSUMO	276.63	407.28		130.64 47%	363.30	407.28		43.98 12%
VIVIENDA								
VIVIENDA	58.90	68.26		9.36 16%	53.78	68.26		14.47 27%
MICROCRÉDITO								
MINORSITA	55.00	56.23		1.24 2%	57.48	56.23		1.24 -2%
AC. SIMPLE	53.31	70.59		17.28 32%	77.70	70.59		7.12 -9%
AC. AMPLIADA	25.72	32.27		6.55 25%	32.05	32.27		0.22 1%
TOTAL	1,209.62	1,693.79		484.17 40%	1,373.12	1,693.79		320.68 23%

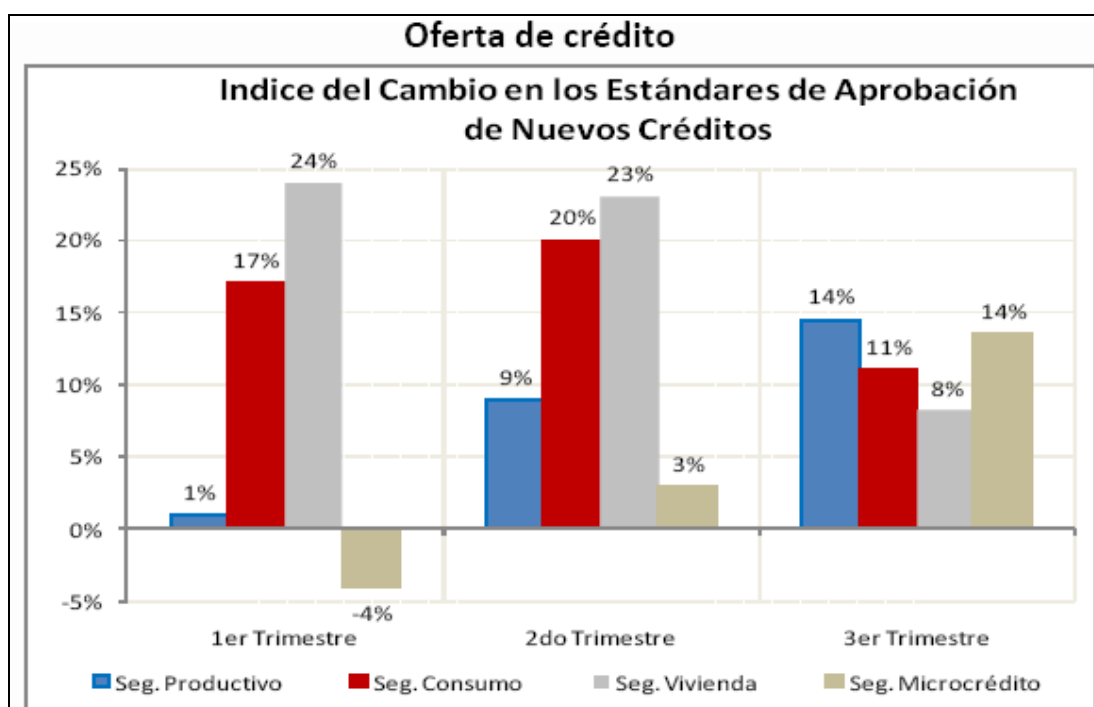
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En los cuatro segmentos de crédito, el indicador adquiere valores positivos lo que indica que existen condiciones de oferta de crédito menos restrictivas. Los segmentos productivos y microcrédito, tuvieron una evolución favorable de este indicador entre el segundo y tercer trimestre de 2010. Por su parte, los segmentos consumo y vivienda este porcentaje disminuyó entre el segundo y tercer trimestre analizados.²³

²³ Ibídem.

GRÁFICO N° 22

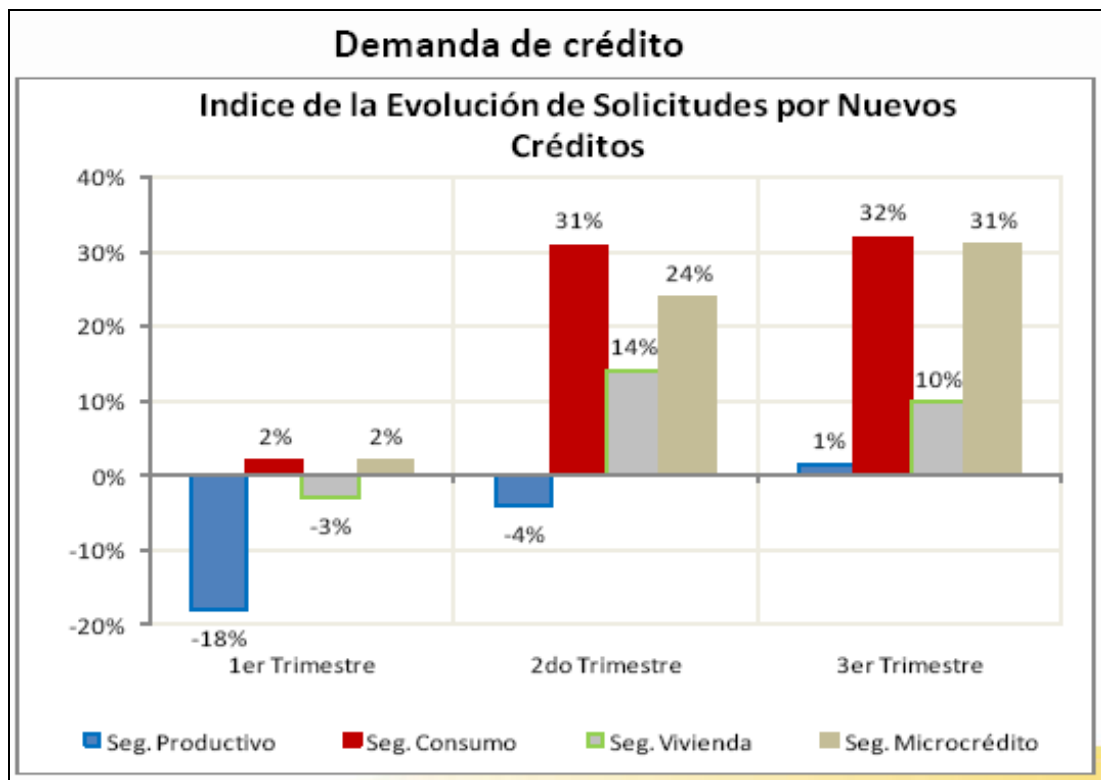


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En cuanto a la demanda de los créditos, en los cuatro segmentos el indicador presenta valores positivos, lo que significa un fortalecimiento en las solicitudes de nuevos créditos. Los segmentos productivos y microcrédito, tuvieron una evolución favorable de este indicador entre el segundo y tercer trimestre de 2010. Por su parte, en el sector vivienda este valor disminuyó, probablemente debido a que una parte de las solicitudes de este tipo de crédito se dirigió a la banca pública. En cuanto al consumo, el indicador permaneció sin variación entre el segundo y tercer trimestre analizados.²⁴

²⁴ Ibídem.

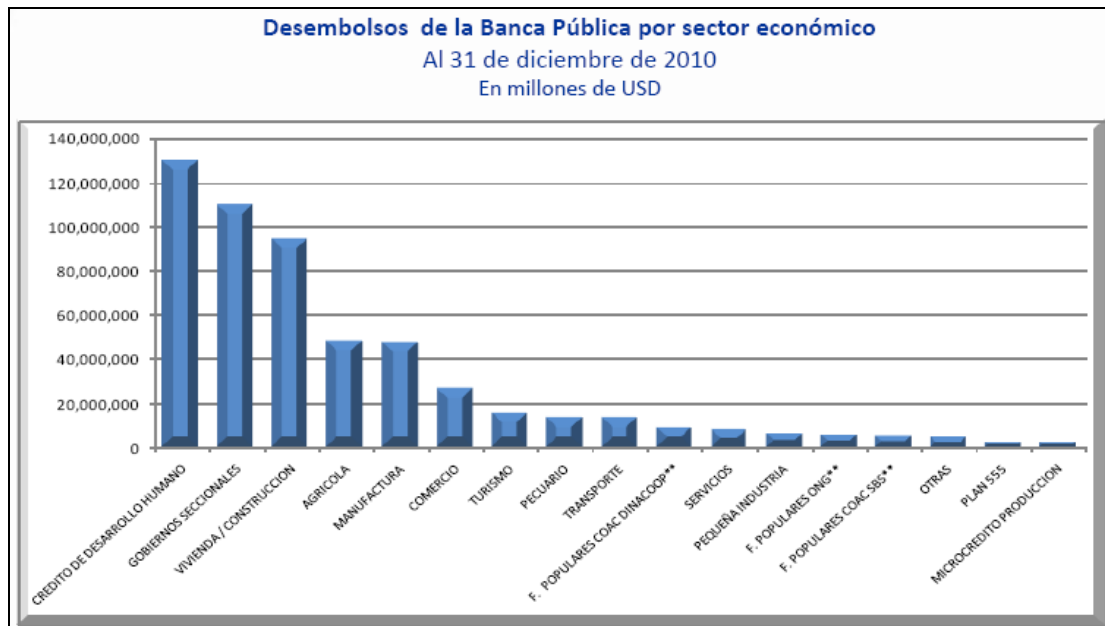
GRÁFICO N° 23

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

La mayor parte de los créditos otorgados por las Instituciones Financieras públicas se han destinado al crédito de desarrollo humano, gobiernos seccionales, vivienda/construcción, sectores agrícola, manufactura, entre otros.

GRÁFICO N° 24



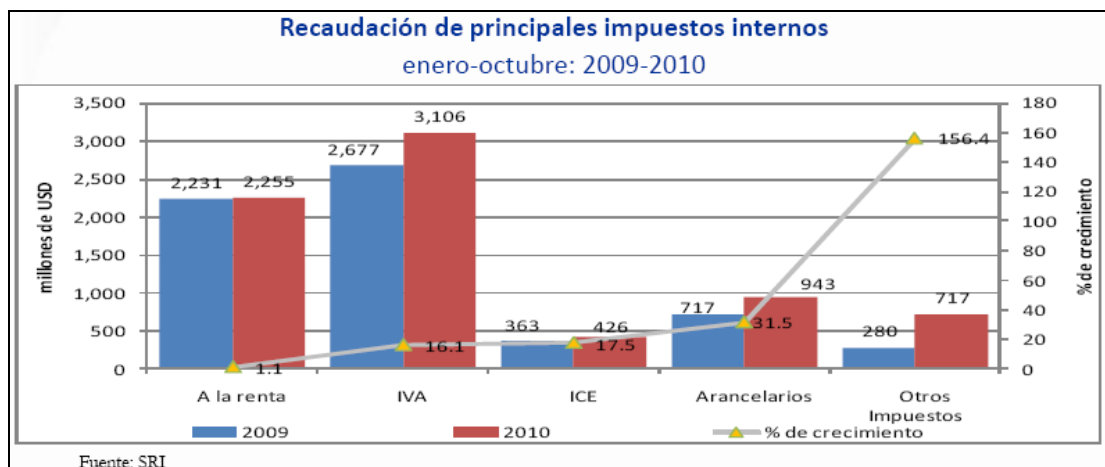
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Sector Monetario y Financiero:

La evolución de la recaudación de impuestos internos del período enero – octubre de 2010 son los siguientes:

GRÁFICO N° 25



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

La recaudación neta de IVA fue de USD3.106 millones que recoge los efectos de la actividad económica de 2010, política arancelaria y gestión administrativa del SRI, entre otros. Mientras que con el Impuesto a la Renta supera ligeramente a los ingresos recaudados en el 2009, esto se debe principalmente al incremento de las retenciones mensuales. Por otro lado el ICE está concentrado en pocas empresas contribuyentes (43.4% del impuesto interno proviene de cigarrillos y cerveza). También recoge el cambio de algunas tarifas, por ejemplo, a los vehículos motorizados incluye el efecto del sistema de revisión implantado por la Policía Nacional, con respecto a la salida de divisas la mayor recaudación corresponde al incremento de la tarifa del 1% al 2%.²⁵

En el período enero – octubre 2010, la recaudación de los principales impuestos internos cumple las metas proporcionales establecidas por el SRI, a excepción del IVA y de los vehículos motorizados. En cuanto a la estructura del IVA y del ICE, estos impuestos reciben, entre otros, el efecto de la salvaguardia arancelaria aprobada en enero 22 de 2009 y actualmente en proceso de desmonte. En lo que corresponde a la recaudación del IVA durante el período enero – octubre de 2010, la tasa de crecimiento fue de 28% al pasar de USD1.059 millones recaudados en el 2009 a USD1.356 millones recaudados en 2010, mientras que la tasa de crecimiento de la recaudación del ICE en el mismo período enero – octubre fue de 30.8% al pasar de USD80.1 millones recaudados en el 2009 a USD104.8 millones recaudados en 2010.²⁶

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.*

El incremento de los ingresos petroleros del período enero – octubre de 2010 frente a similar período 2009, se debe básicamente a los mayores precios de exportación del petróleo así como a mejores ingresos tributarios, éstos últimos, influyen el efecto de el incremento en la actividad económica del País, cambios en el impuesto a la salida de divisas y gestión del SRI, entre otros aspectos.²⁷

CUADRO N° 4

Ingresos del Gobierno Central enero – octubre: 2009-2010					
	millones USD		%	% del PIB	
	2009	2010	Tasa Crec.	2009	2010
	a	b	b vs a		
TOTAL INGRESOS	9,015.1	11,578.8	28.4	17.3	20.3
Petroleros	1,739.5	3,043.0	74.9	3.3	5.3
No Petroleros	7,275.5	8,535.8	17.3	14.0	15.0
Tributarios	6,043.9	7,288.6	20.6	11.6	12.8
IVA	2,463.3	2,948.1	19.7	4.7	5.2
ICE	362.7	426.3	17.5	0.7	0.7
Renta	2,231.2	2,254.8	1.1	4.3	4.0
Arancelarios	695.1	942.5	35.6	1.3	1.7
Vehículos	94.4	136.4	44.4	0.2	0.2
Otros	197.2	580.4	194.4	0.4	1.0
No Tributarios	617.9	608.8	-1.5	1.2	1.1
Transferencias	613.7	638.4	4.0	1.2	1.1

Fuente: Ministerio de Finanzas

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Los gastos del Gobierno Central se incrementaron en 10.1%, como resultado de una contracción de los gastos corrientes de 1.9% y aumento de 25% en los gastos de capital e inversiones. En enero – octubre de 2010, los gastos corrientes que representan un mayor incremento correspondieron al rubro “otros gastos corrientes” ya que incluye el bono solidario, subsidio eléctrico, y otros gastos que en el período

²⁷ Ibídem.

bajo análisis ascendió a USD1.425,2 millones. Por su parte el gasto de capital e inversión contiene, a más de las inversiones en proyecto de infraestructura, las transferencias a gobiernos seccionales y a otras instituciones que en el caso de EP Petroecuador, habrían alcanzado USD233 millones en el período enero – octubre 2010.²⁸

1.2 ANTECEDENTES DEL SECTOR

Este cultivo ha tenido relevancia para el país desde hace más de un siglo. Ya por el año 1860 se lo cultivaba en la Provincia de Manabí. En 1935 las exportaciones en volumen fueron de 220.000 sacos y sobrepasó el 1'000.000 de sacos en 1970 y una importante aportación del 0.3% del PIB de 1997 y 2.5 % del PIB agrícola. Sin embargo, en estos últimos años se ha venido reduciendo la producción y por ende las exportaciones debido a la caída de los precios locales e internacionales, lo que ha incidido para que de tener una participación de 10.77% del total de exportaciones en 1994, pase a tener sólo el 0.82% de participación en las exportaciones del año 2002.²⁹

Al año 2002, la infraestructura del sector se caracterizó por una carencia de tendales, plantas de beneficio, piladoras y procesadoras de café, así como de caminos vecinales, servicios de electrificación, telefonía, atención médica, no así el sector de café industrializado que con una inversión estimada de 120 millones de dólares no está utilizada en toda su capacidad. Las variedades que más se cultivan en el Ecuador son Arábigo en un 62% y robusta en un 38%, siendo la variedad arábigo la

²⁸ Ibídem.

²⁹ J., ORTEGA. (2003). [<http://www.bce.fin.ec/documentos>]. *Análisis sectorial del café*.

que mejores precios obtiene tanto en los mercados locales como en los internacionales. Al año 2001, las principales zonas de cultivo para el café arábigo fueron las provincias de: Manabí, El Oro, Loja, Guayas y Zamora, que representan el 86% de la producción nacional, las mismas que al año 2002, redujeron su participación, ubicándose en el 83%. En el año 2001 el café Robusta se cultivó principalmente en Sucumbíos, Orellana, Pichincha y Napo, provincias que representaron el 77% de la producción nacional y al año 2002 el 72% de la producción total. La altura, la humedad, el suelo y el clima, son factores que afectan al cultivo del café, especialmente el arábigo ya que es más susceptible a las plagas, que el café robusta.³⁰

Las características organolépticas del café están dadas por la acidez, aroma, cuerpo y sabor de cuya combinación depende la calidad del mismo y por ende los precios que se pagan especialmente a nivel internacional. Las plagas que más atacan a los cafetos son la broca, la ocratoxina, existiendo medios naturales para combatirlos, como las avispas parasitoides y el árbol de Nim, así como plaguicidas químicos. Los abonos y fertilizantes contribuyen a mejorar la calidad y productividad de las plantaciones y representan en términos generales el 16% del costo de producción, existiendo una tendencia al uso de fertilizantes naturales de cuya aplicación se obtienen los cafés orgánicos muy apreciados en el mercado internacional. En 1903 este cultivo pierde importancia y es abandonado, pero en el año 1905 se retoma la producción debido a las exportaciones a los países europeos, desde la provincia de Manabí, a través del puerto de Manta. En el año 1935, según el Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador

³⁰ Ibídem. p. 22.

(SICA), las exportaciones ascendieron a 220.000 sacos; en 1950, a 337.000 sacos; en 1960, a 552.000 sacos; para 1970 se sobrepasó el 1'000.000 de sacos exportados y para 1982 el promedio exportado alcanzó los 1'200.000 sacos, equivalente a un incremento de 20 % respecto del año 1970.³¹

Asimismo, esa misma fuente señala que para el año de 1997 la población económicamente activa (PEA) vinculada a este sector fue de 159.987 personas, o sea el 4.1% de la PEA total, y el 13.3% de la PEA agrícola, siendo evidente su contribución a la generación de empleo.

Con relación al grado de aporte al PIB total para el año 1997, según cálculos del citado ministerio, la producción de café contribuyó con el 0.3% del PIB y con el 2.5% del PIB agrícola. El cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del café, son actividades relevantes para la economía del país. Sin embargo, en estos últimos años las condiciones socioeconómicas de los agricultores dedicados a esta actividad se han visto seriamente afectadas, por una caída de los precios internacionales y locales, reduciéndose la producción y su contribución al PIB, así como la generación de divisas por exportaciones que también experimentaron decrementos significativos.³²

El Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), es el ente encargado de definir la política cafetera nacional y asegurar que el sector se desarrolle en un marco de competitividad y eficiencia. Las contribuciones agrícola cafetalera que COFENAC recibe son: el 2% sobre el valor FOB de las exportaciones de café en grano y tostado

³¹ *Ibídem.*

³² *Ibídem.*

/ molido, las 10 asignaciones que recibe del Presupuesto General del Estado, o los ingresos provenientes de la gestión de sus recursos y actividades y los que fueren asignados por Ley o convenios internacionales. De estos recursos destina el 10% exclusivamente para ejecutar programas de investigación cafetera, el 80% a la concesión de créditos a los caficultores para renovación, rehabilitación mantenimiento e infraestructura en los cultivos de café a través del sistema financiero nacional y el 10% destina a la administración. En la práctica según el COFENAC, el 80% de sus ingresos provienen de la contribución cafetalera, fondos que fueron destinados para promocionar las exportaciones y para otorgar créditos al sector cafetalero.³³

La Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE), organismo que agrupa y apoya a los exportadores de café, entre otras actividades, realiza gestiones de cooperación con el COFENAC para la mejora del café ecuatoriano. Así mismo, participa conjuntamente con órganos del Estado en estudios relacionados con la producción, comercialización y exportación de café.³⁴

La Corporación Amazónica de Cafeteros, defiende los intereses de los caficultores, sus niveles de ingreso, el fomento de un sector cafetero eficiente y la promoción o realización de otros servicios necesarios a estos fines. Entre otros organismos de tipo local, se encuentran PROCAP (Asociación de Productores Café Puyango) y AACRI (Asociación Agroartesanal de Cafetaleros del Río Intag), que son asociaciones de productores que exportan directamente Cafés Especiales, hacia mercados consumidores de variedades orgánicas y gourmet, así como hacia los mercados

³³ *Ibíd.*

³⁴ *Ibíd.*

solidarios o de comercio justo, que tuvieron su origen en los países del Norte de Europa, como son Holanda, Alemania, Dinamarca, Reino Unido, Bélgica, Suiza, entre otros, en los que se busca eliminar a los intermediarios y beneficiar a los productores, pagándoles un precio mayor por los cafés ecológicos, en los que sus procesos de producción, no han utilizado productos químicos que afecten a la salud humana o al medio ambiente.³⁵

La Federación Nacional de Cooperativas Cafeteras del Ecuador, promueve la formación y desarrollo de cooperativas, ejecutando y evaluando programas de capacitación técnica a los caficultores asociados, y que se financia con las cuotas de ingreso de las cooperativas que son fijadas por el Consejo de Administración de la Federación, así como de los aportes anuales para capitalización y gastos administrativos, según las necesidades financieras de la institución. La creación de esta federación, impulsada fundamentalmente por la suspensión del sistema de cuotas para las ventas del café, no ha tenido mayor protagonismo en el sector cafetalero, por lo que ha permanecido casi inactiva desde entonces.³⁶

Las zonas cafetaleras en donde se vienen impulsando programas de desarrollo son en las provincias de Imbabura, Manabí, Loja, Zamora, Sucumbuios y Orellana con la participación de organismos de desarrollo como son Ofis, Fundatierra, Veco, Faces y Cemadec. Programas que actualmente son apoyados con financiamiento del Fondo Ecuatoriano Canadiense.³⁷

³⁵ *Ibíd.*

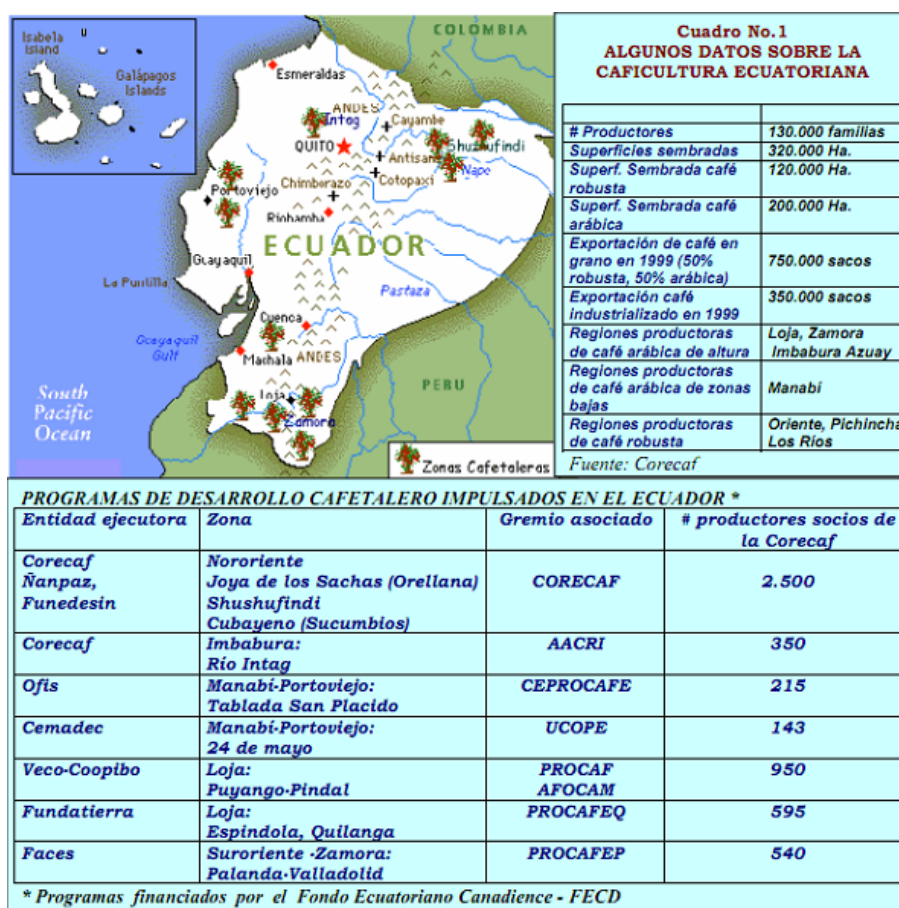
³⁶ *Ibíd.*

³⁷ CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE CAFETALERAS Y CAFETALEROS. (2001). [<http://www.corecaf.org/archivos/file27>]. *Programa de Microfinanzas para el desarrollo cafetalero.*

Las zonas y programas cafetaleros apoyados por la Corecaf en Ecuador, se ilustran en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° 26

Zonas y Programas cafetaleros apoyados por la Corecaf



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Es necesario que el sector cafetalero, unifique esfuerzos conjuntamente con el Gobierno a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y de Comercio Exterior para promocionar el café ecuatoriano e intensificar el Fair Trade o Comercio Justo, con países de Europa, en especial con aquellos que han incrementado el volumen en el año 2002 como son Alemania, Reino Unido y España. De esta manera el productor recibiría un mayor beneficio de la venta, en consideración a que un alto

porcentaje de los caficultores en nuestro medio poseen menos de 5 hectáreas dedicadas al cultivo del café y no disponen de infraestructuras ni la logística necesaria para ofertar y contribuir a lograr una mayor rentabilidad. Es imprescindible que se cree el compromiso tanto de caficultores como de exportadores para que se cumpla con la normativa existente del INEN y se estimule una cultura de calidad a través de la creación de instituciones que organicen a los productores cafetaleros, que contemple desde la obtención de semillas de calidad, las labores culturales de abono y fertilización de las tierras, procesos de siembra, cosecha, beneficio y poscosecha, estableciendo estándares y gradaciones de calidad que estén vinculados a precios según el mayor o menor grado de calidad alcanzado.³⁸

A esta acción deberá unirse el apoyo del gobierno del Ecuador para dotar de la infraestructura vial y de servicios que necesita el sector que busque aminorar costos y facilitar las vías de acceso a los centros de producción. Ello impedirá que se siga reduciendo cada vez más el número de hectáreas destinadas al cultivo del café y se vea afectada la producción nacional. Así mismo el Gobierno debería analizar la posibilidad de incorporar a los intermediarios al sector formal de la economía, constituyéndose en cooperativas y regulando su accionar para aprovechar la infraestructura de que disponen y lograr una participación más equitativa en la rentabilidad de los miembros de la cadena del sector cafetalero.³⁹

En conclusión, en el ámbito interno, si se desea que el Ecuador, recupere su posición como país productor y exportador de café dentro del ámbito internacional y no corra la suerte de otros países como los centroamericanos, es imprescindible que quienes

³⁸ *Ibíd.* p. 22

³⁹ *Ibíd.*

intervienen en la cadena cafetalera, desde el productor, pasando por los intermediarios hasta el exportador, así como los organismos oficiales, coordinen esfuerzos para lograr un crecimiento sostenido de los precios internacionales que se cotizan en bolsa para el café ecuatoriano, mejorando los diferenciales. Para esto, será necesario intensificar los programas en el campo de la investigación y mejoramiento de la calidad de los cafetales. Esta tarea debe dirigirse principalmente al cultivo de cafés especiales, como los orgánicos, procurando promocionar el consumo interno, buscando una rentabilidad equitativa para todos los integrantes de la cadena, que estimule la producción y logre el incremento de la productividad y competitividad del café en los mercados externos, de manera que se pueda negociar en mejores condiciones con los compradores internacionales.⁴⁰

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El café lojano cultivado, cosechado y tostado artesanalmente es un producto de muy alta calidad, su fuerte aroma lo hace inconfundible, sus variedades de sabor desde un amargo ácido hasta un amargo agridulce lo hacen irresistible al paladar, y su color que depende del nivel de tueste lo hacen admirable por su cuerpo y textura. Utilizado para la preparación de las más finas bebidas a base de café, brinda una agradable sensación de hogar y de compañía y hará sentir experiencias de felicidad al mismo tiempo que beneficia a la salud ya que a diferencia de otras marcas no contiene conservantes ni cualquier otra sustancia química.

⁴⁰ Ibídem.

La intención del producto, más que satisfacer una necesidad, es brindar momentos felices, experiencias que logren una fidelización del consumidor hacia el café lojano cultivado, cosechado y tostado artesanalmente.

Es decir, el producto es una bebida de gran calidad que brinda un gran momento al consumidor.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO

La idea del negocio va mas allá de la comercialización de un producto y/o de la prestación de un servicio, pretende llevar a cabo una idea innovadora de ofrecer momentos y experiencias felices y únicas alrededor de una taza del mejor café arábica ecuatoriano, ya sea mediante el consumo en el punto de venta, en hogares, oficinas y demás plazas de encuentro social. El producto está dado por el mejor café arábica lojano cultivado, cosechado y tostado artesanalmente en Ecuador, el cual posee cualidades diferenciadoras como el aroma, sabor y cuerpo, que lo hacen único ante otras variedades de cafés ofertados en la ciudad de Quito.

La idea de negocio pretende satisfacer la necesidad de aquellas personas que gustan de compartir momentos felices y únicos con sus semejantes y que al mismo tiempo gustan de una bebida de gran calidad, y si lo llegan hacer solos la idea es que recuerden de aquellos momentos que alguna vez los hicieron felices, de esta forma el producto logra entrar en la mente de los consumidores no como un estimulante o un acompañante de otros productos sino como un ícono de sentirse bien. Es por ello que este plan de negocios plantea la posibilidad de establecer un punto de venta de

café arábica ecuatoriano, cuyo producto final puede ser servido en las mismas instalaciones o puede ser llevado para el consumo en casa y la consecuencia de su consumo es la sensación de bienestar y felicidad para el consumidor final.

Este modelo de comercialización aprovecha las enseñanzas ancestrales de nuestros abuelos y los recursos vegetales que nuestra rica tierra nos brinda, enseñando a la gente la importancia de mantener viva una costumbre sana, y de saber valorar nuestro café. Intentamos desarrollar y sostener el gran proyecto de unir familias y amigos al rededor de una taza del mejor café arábica del mundo y hacer conocer a nuestra tierra por las enormes riquezas que ésta posee. De esta forma el consumidor podrá identificar varios valores añadidos al producto final que van desde factores cualitativos hasta factores coyunturales ya que el consumo de este producto coadyuva al desarrollo de varias comunidades agrícolas del Ecuador.

Los posibles clientes a los cuales el proyecto apunta abarcar a un conglomerado de personas que se encuentran ubicados dentro del ámbito más amplio a nivel socioeconómico en donde convergen personas con diferentes y diversas características culturales, sociales, económicas, educacionales, ideológicas, religiosas, pero con una misma necesidad de obtener un buen momento.

Se ha identificado a potenciales competidores dentro del mercado en el cual se tiene como objetivo participar, pero no se ha identificado ninguno en particular que se especialice en un enfoque de servicio innovador y de calidad, más bien se han encauzado en mejorar la calidad del producto final, mientras que nuestro enfoque se centra en desarrollar sistemas, es decir, planes de acción que al funcionar de forma

ordenada y sistemática brinden momentos de calidad con un producto de calidad de por medio, de esta forma la creación de una newsletter enfocada en nuestros clientes y no en nuestro producto es un importante punto de apoyo.

1.5 MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR

La creación de un modelo de negocio implica el reconocimiento preliminar y general de los componentes que lo conforman y de definir claramente las estrategias que van a permitir desarrollar los sistemas (cadena de valor) que lleven la propuesta de valor hacia los clientes mediante los canales de distribución correctos, y de esta forma lograr que los beneficios económicos retornen a la organización en mayor proporción a los recursos utilizados para mover el ciclo del modelo de negocio. De esta forma y como conclusión el objetivo es crear un modelo de negocio distinto y rentable, es decir, innovador.

Para la definición de nuestro modelo de negocio usaremos cuatro componentes básicos que al funcionar de manera sistemática y ordenada permitirán obtener los beneficios esperados y lo harán funcionar de una forma distinta, esos componentes son: la propuesta de valor, el target de clientes, los canales de distribución y la cadena de valor.

GRÁFICO N° 27**Modelo de Negocio**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Propuesta de valor.- Es la solución a las necesidades de los clientes (target) la cual deberá ser lo suficientemente diferente, creativa y con características que sobresalgan del resto de competidores del mercado.

Clientes.- Definido también como el target o como las necesidades a las cuales la propuesta de valor va “atacar”, consiste en crear una estrategia de comunicación de doble vía con los clientes a través de técnicas innovadoras de marketing.

Canales y distribución.- Son las vías adecuadas mediante la cual se llevará la propuesta de valor a los clientes, con la idea de ir siempre buscando nuevos canales y/o ir multiplicando los ya existentes. El definir y establecer canales de comunicación adecuados permitirá obtener una ventaja comparativa frente al mercado.

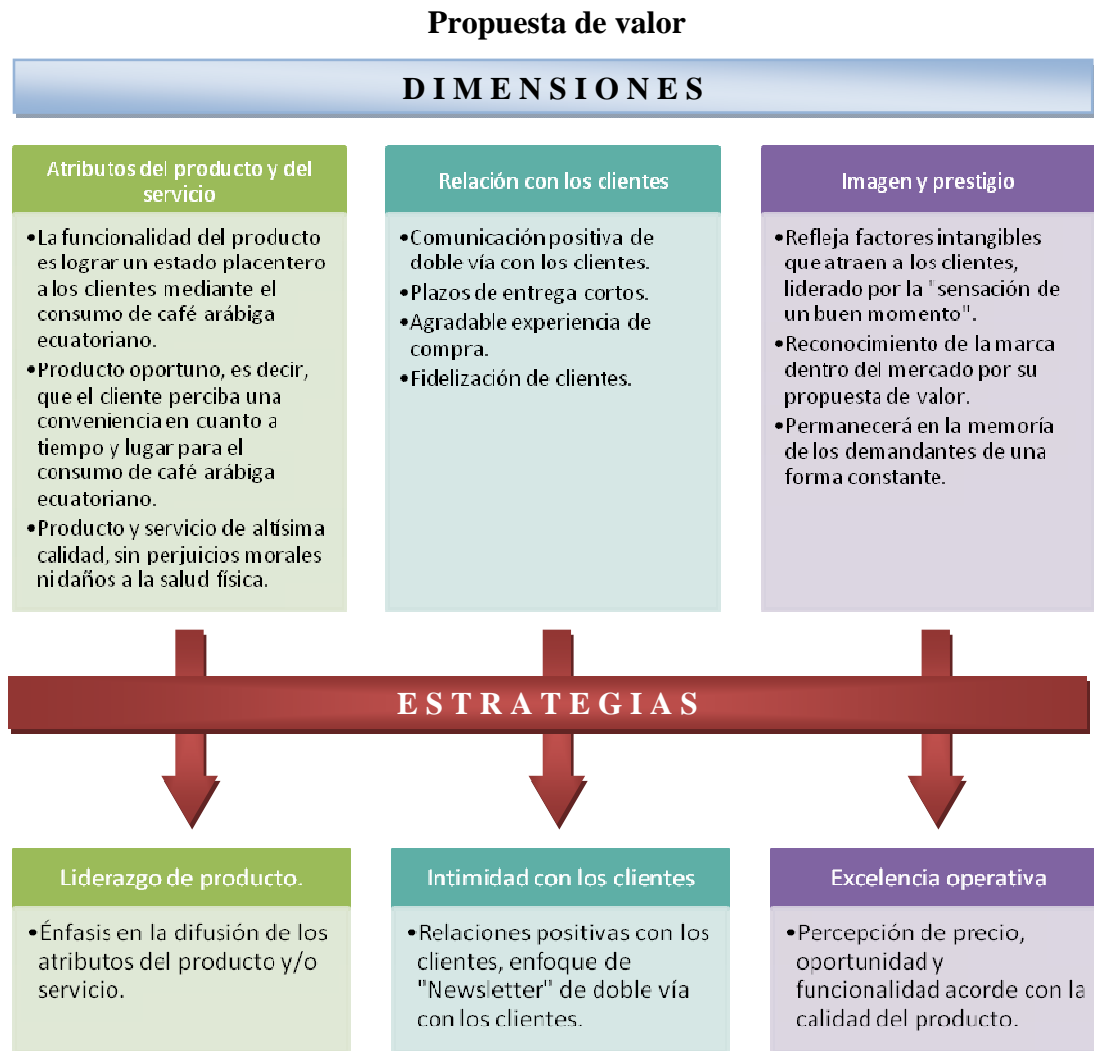
Cadena de Valor.- Se refiera al back office o conjunto de actividades primarias organizadas de tal manera que permitirá llevar la propuesta de valor a los clientes mediante los canales de distribución, excluye las actividades que no agregan valor a los procesos, denominadas actividades de apoyo, de ésta forma permite concentrar esfuerzos para lograr eficiencias en aquellas actividades o tareas que agregan valor al modelo de negocio.

Ahora bien, una vez que los componentes del modelo de negocio se encuentran conceptualizados, el siguiente paso es aplicar el modelo de negocio a la idea de negocio.

Propuesta de Valor: Dentro de las alternativas de una propuesta de valor, se ha escogido aquella con la que la empresa desea ser reconocida para luego identificar el segmento de clientes para los cuales dicha proposición de valor será un elemento diferenciador y de ello dependerá en gran parte las estrategias comerciales con las cuales liderar el mercado, las estrategias financieras con las cuales optimizar beneficios y las estrategias productivas con las cuales cuidar y mejorar la calidad del producto. De esta forma podemos definir a nuestra propuesta de valor de la siguiente manera:

Brindar un buen momento y una bonita experiencia de vida a todos los clientes a través del consumo de café arábica ecuatoriano de la mejor calidad, sin producir daños a la salud y hacerles conocer acerca de las propiedades y beneficios del consumo de café arábica ecuatoriano. Nuestra propuesta de valor dependerá de tres dimensiones y sus correspondientes estrategias:

GRÁFICO N° 28



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Cientes: Una vez definida nuestra propuesta de valor, identificaremos el target de clientes para nuestro producto. El target es muy diverso, ya que se encuentra dentro del ámbito más amplio a nivel socioeconómico en donde convergen personas con diferentes y diversas características culturales, sociales, económicas, educacionales, ideológicas, religiosas, pero con una misma necesidad de obtener un buen momento. Además el producto que se pretende ofertar no está definido para un sector específico ya que se encuentra al alcance de la mayor parte de personas residentes en la zona urbana de Quito y no posee restricción alguna para su consumo. Más adelante en el

segundo capítulo se realizará la determinación de la demanda y se definirá a los clientes que componen el target.

Canales y distribución.- Si bien el principal canal de distribución será el punto de venta, también existen varias alternativas innovadoras dentro del mercado que aún no han sido explotadas y que conforman una fuerza de ventas alineada con los objetivos del proyecto. Por ejemplo se pretende llegar al target de clientes a través de alianzas estratégicas con las principales cadenas hoteleras, de transporte aéreo, departamento de recursos humanos de compañías listadas dentro de las 500 empresas más importantes y con más de 50 trabajadores, gift cards a través de los principales establecimientos de comida rápida y a través de restaurants gourmets, así mismo establecimientos de diversión y concurrencia masiva como cines, teatros, exposiciones, etc. Un punto fuerte será siempre buscar el apoyo de entidades gubernamentales como el Ministerio de Turismo con el fin de promocionar al Ecuador a través de la idea de compartir un buen momento junto con una bebida de calidad producida en el país. La presencia en las principales Universidades también será clave para entrar en un mercado poco explotado. No se manejará las figuras de intermediarios ni mayoristas. En fin, existen muchísimos canales abiertos y adecuados para llegar al target de clientes, los cuales serán ampliados en el capítulo segundo en el tema de “Promoción.”

Cadena de Valor: La cadena de valor está conformada por dos tipos de actividades, las primarias y las de apoyo.

GRÁFICO N° 29

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Las actividades de logística interna comprende la gestión de inventarios de materia prima, mientras que las operaciones comprende la transformación de la materia prima en producto terminado y es seguida de la logística externa en donde encajan los canales de distribución.

Mientras que el análisis financiero será la herramienta constante de monitoreo del comportamiento del modelo de negocio, por otro lado la gestión comercial es muy importante a través de la innovación en comunicación de ideas, productos y servicios.

1.6 DESCRIPCIÓN DEL ESQUEMA DE SERVICIO DE NEGOCIO

Tal y como se pudo apreciar en el anterior gráfico, los servicios es el último, pero no menos importante, eslabón en las actividades primarias de la cadena de valor, y su descripción es muy importante ya que el esquema de servicio retrata de forma precisa el sistema de servicio que será utilizado en el negocio de modo que las distintas

personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan sin tener en cuenta sus papales o sus puntos de vista individuales. De esta manera se pretende mantener una alta calidad en el servicio y causar un efecto de percepción de factores diferenciadores por parte de los clientes.

Los objetivos para los que servirá nuestro esquema de servicios son los siguientes:

- Proporcionar una perspectiva general, a fin de que los empleados puedan relacionar “lo que hacen” con el servicio integralmente.
- Identificar puntos de quiebre: eslabones débiles en cadena de servicios.
- Exponer el campo externo de interacción entre “clientes externos y empleados”, realza el papel del cliente y muestra dónde experimenta éste la calidad.
- Mostrar la línea de visibilidad: promueve la toma de una decisión consciente de aquello que deben ver los clientes y de cuáles serán los empleados en contacto.
- Identificar el campo interno de interacción, clarifica las interfaces entre las líneas departamentales con sus interdependencias, fortalece la mejora continua de la calidad.

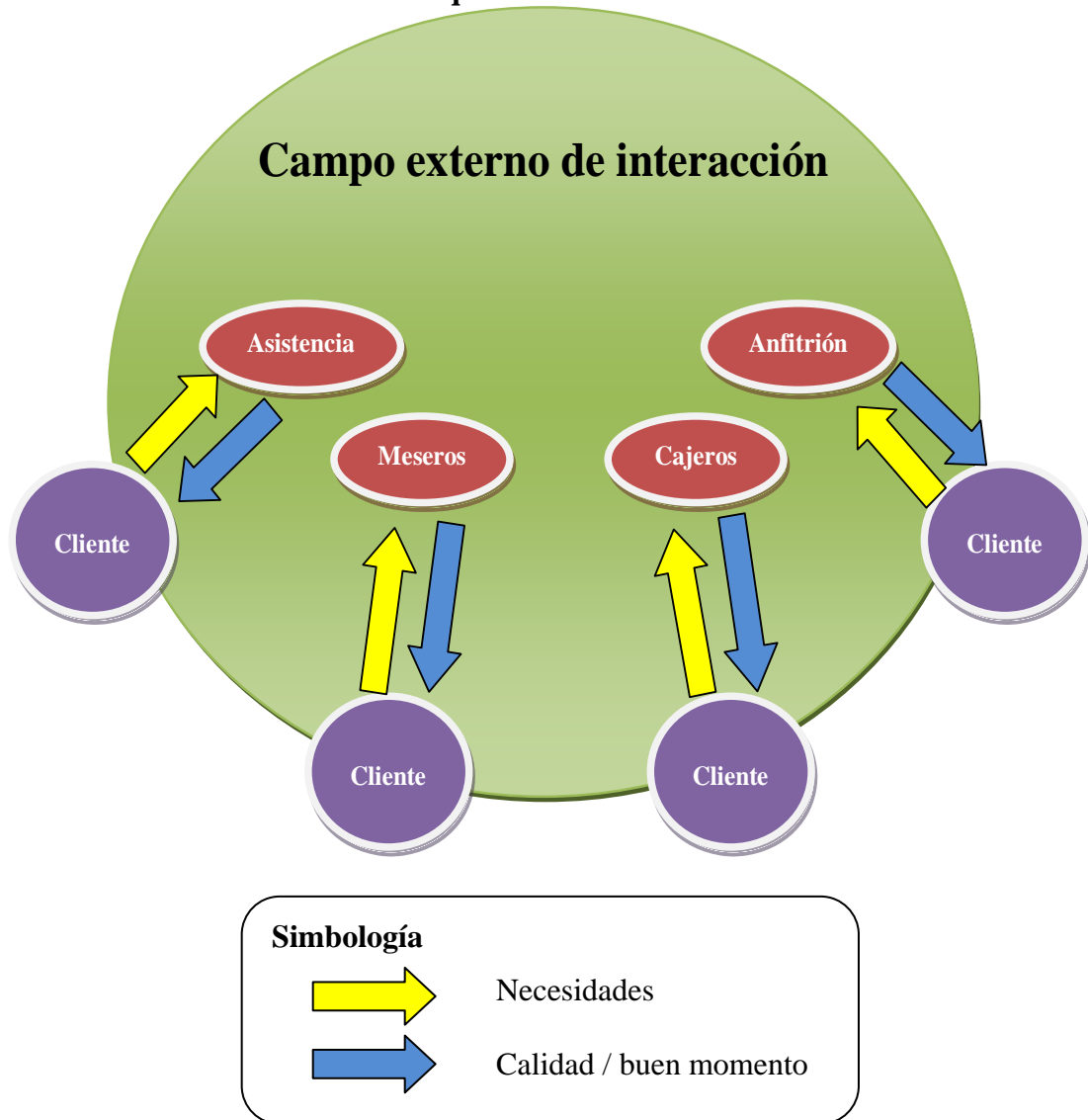
Tradicionalmente se ha diseñado y establecido esquemas de servicio a manera de manuales de funciones, es decir, exponiendo un proceso desde el saludo al cliente

hasta el seguimiento posventa, si bien esto muestra un claro “esquema” sistemático, puede funcionar para una organización que se caracteriza por ponerle reglas al cliente, pero para nuestro caso esto es totalmente inútil ya que parte de nuestro producto es brindar “un buen momento” a los clientes y no enlistarlos en un “ejercito” de consumismo, ya que este es el principal error que cometen las organizaciones y como consecuencia los empleados al tener tan encasillado el cumplimiento del esquema de servicio tradicional llegan al punto de contradecir al cliente con tal de cumplir el esquema a cabalidad.

Es por ello que nuestro esquema de servicios es netamente de interacción entre los empleados y el cliente y totalmente flexible como para que los empleados tomen sus propias decisiones con el objetivo de generar sonrisas en los clientes y sin perjudicar a la organización. Para este caso el proceso de reclutamiento de empleados debe ser muy exigente y bien recompensado, todos los recursos que en ellos se invierta serán los mismos que otra organización invertiría en elaborar, implantar y dar a conocer los procesos, manuales de funciones y esquemas de servicios tradicionales.

GRÁFICO N° 30

Esquema de Servicio



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Ahora bien, este esquema de servicio funciona en el punto de venta, mientras que para la fuerza de ventas el esquema de servicio lo forma el cliente directamente con el producto, lo cual es más sencillo pues se eliminan “paredes” y al ser un producto que tiene ventajas comparativas con el resto de productos del mercado como por ejemplo su alta calidad, y percepción de un buen momento, entra directamente en el subconsciente del cliente, realiza el “trabajo solo”, de modo que se crea un

“romance” entre cliente y producto. Para lograr este efecto se debe aplicar una estrategia de lovemark, la cual se la describirá en los próximos capítulos.

1.7 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito no son más que los elementos que le permitirán a la organización alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia haciéndola única. Comúnmente en los formatos de plan de negocios tradicionales aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.⁴¹

Más allá de inversionistas y planes de negocios, lo que pretendemos es identificar con claridad los factores que hacen único al proyecto y cómo usarlos para competir en el mercado y uno de los principales objetivos es mirar hacia adentro del negocio para saber cuáles son los procesos o características que distinguen al producto y al esquema de servicio y cuáles son los que deben dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva, lo cual no resulta muy complicado pues estamos frente a un producto innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y esquemas de servicios es alta.

⁴¹ C., LÓPEZ. (2002). [<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora>]. *Los factores claves de éxito*.

Si pensamos de forma tradicional recurrimos a la sección de “Fortalezas” de la matriz FODA y encontraremos con mayor facilidad nuestros factores claves de éxito, y si pensamos de una manera un poco más moderna recurriremos al análisis de las “5 Fuerzas de Porter” (que será tratado en los próximos capítulos).

A continuación describiremos los factores claves de éxito que posee el proyecto:

- Producto de muy alta calidad en sabor, aroma y cuerpo.
- Producto que entabla una relación afectiva con los clientes.
- Producto de consumo masivo y de fácil acceso, posee uno de los target de clientes más diversos y amplios.
- Producto innovador y único en el mercado.
- Alta fidelización de los clientes hacia el producto.
- Producto saludable se diferencia del resto en no causar perjuicios a la salud.
- Atención especializada en el cliente.
- Ventaja competitiva de costos, pues es producido artesanalmente en el País.
- Modelo de negocio eficiente y enfocado en satisfacción al cliente.

1.8 IMPACTO ECONÓMICO LOCAL DEL NEGOCIO

La creación y puesta en marcha de un plan de negocios innovador significa en teoría una apertura de nuevos mercados o el mejoramiento de los ya existentes, en cualquiera de los dos casos la consecuencia es el incremento de la actividad económica y el incentivo al mejoramiento de la calidad de los productos que compiten dentro del mercado, lo cual requiere de un mejoramiento continuo en cuanto a técnicas de producción, técnicas comerciales, mayor tecnicidad en la información financiera, incremento en el uso de la tecnologías de información y por supuesto la innovación constante de los productos y servicios.

En el caso del presente plan de negocios, pretende a más de introducir un producto innovador dentro del mercado, ser una fuente de plazas de trabajo directas dentro del mercado de productos de consumo e indirectamente en el sector agrícola en las zonas rurales de la Provincia de Loja en cantones como Puyango y Malacatos, de esta forma el proyecto genera un impacto positivo a nivel social a través del incremento de la Población Económicamente Activa.

De esta manera el impacto económico del proyecto a nivel local se vuelve muy interesante, pues recordemos que nuestro “esquema de servicio” requiere de un personal con gran capacidad de comunicación, empatía, liderazgo y con habilidades que den soluciones inmediatas a las necesidades y expectativas de los clientes, para lo cual se necesita de un proceso de reclutamiento riguroso y de un buen plan de capacitación. Por otro lado el sector campesino experimentará una motivación por incrementar su producción cafetera, pues buscarán mejorar la calidad del producto

para unirse a la red de proveedores de un innovador modelo de comercialización de café arábica, lo cual conlleva a una contribución del incremento del PIB y a la Balanza Comercial mediante la disminución de café arábica importado y deja una puerta abierta para la posibilidad de exportación.

1.9 IMPACTO LOCAL / SOCIAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL NEGOCIO

Al ser un proyecto que presenta una alternativa innovadora de hacer negocios, se presenta una gran oportunidad de posicionamiento dentro del mercado y con ello la expansión del negocio y el crecimiento de su personal calificado, pues se estima un número de ocho personas por punto de venta quienes serán los que integren de manera directa la cadena de valor, mientras que existirán cinco personas en las actividades de apoyo. De esta manera contribuimos a la sociedad local con oportunidades de trabajo que conllevan una superación personal e intelectual muy interesante, pues los colaboradores son piezas claves para sostener la cadena de valor.

Por otro lado, nuestra expectativa es generar una revolución a nivel social dentro del mercado a través de la imagen de un negocio con alto espíritu de Responsabilidad Social Corporativa en donde se destacan tres puntos claves que son: socialmente justo, ambientalmente sano y económicamente rentable, ayudado de una imagen que proyecte una alta identidad del producto hacia el Ecuador, un producto con identidad nacional, y aquí nace otro factor diferenciador del producto.

Al hablar de un proyecto socialmente justo, nos referimos a ofrecer productos y servicios que no perjudiquen a los clientes en aspectos de precio, calidad, salud, comercio ético, y sobre todo que genere el pensamiento de consumo por obtener un buen momento sabiendo que el precio que estén dispuestos a pagar irá en beneficio del incremento de la producción cafetera ecuatoriana y de las plazas de trabajo asociadas a ella, por otro lado se debe elaborar planes de acción que haga referencia a las medidas necesarias para promover buenas condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, incluyendo programas de capacitación continua y certificación en seguridad industrial.

Mientras que cuando se menciona a un producto ambientalmente sano, se trata de una oferta que otorga más beneficios que perjuicios a la naturaleza, pues se exigen materias primas que han sido tratadas bajo las mejores prácticas agrícolas en la caficultura Ecuatoriana, específicamente en temas de renovación, rehabilitación y manejo tecnificado de cafetales, regulación de sombra, protección de los cafetales, gestión de la fertilidad, control de malezas, beneficios por la vía húmeda, beneficios por vía seca, secado, pilado y almacenamiento. Por otro lado y como requisito mandatorio, los caficultores proveedores deben aplicar técnicas para minimizar el impacto negativo de las actividades agrícolas sobre el medio ambiente, por ejemplo, tienen que realizar prácticas de conservación de los suelos y de los recursos hídricos, así como tomar medidas para la conservación de la fauna y flora, la deforestación de los bosques primarios está prohibida, no está permitida la deforestación de bosques secundarios sin un programa de recuperación, se debe plantar especies nativas de árboles, dentro y alrededor de la plantación de café para obtener fruta, madera y un hábitat adecuado para animales silvestres, especialmente de las aves, hay que

favorecer el crecimiento de la vegetación arbustiva arbórea, a lo largo de los arroyos, esteros, vertientes y ríos para controlar la erosión.

2 MARKETING Y VENTAS

2.1 DETERMINACIÓN DE OFERTA Y DEMANDA

2.1.1 Investigación de la Oferta

La determinación de la oferta ha sido desarrollada tomando en cuenta los parámetros del mercado en el cual el negocio se desenvolverá (precios de proveedores, competencia, tecnología, cosecha y producción de café). Recordemos que en la sección 3 del primer capítulo se realizó la descripción del producto “bebida de gran calidad que brinda un gran momento al consumidor”, por ello es muy subjetivo el criterio que se pueda dar a la existencia de productos similares dentro del mercado local, pues lo que para unos puede ser “calidad” no lo será para otros, así como lo que para algunas personas es “un gran momento” no lo será para otras, mucho menos aún cuando se intente unir ambos conceptos. Por ello es muy importante definir a los actores claves del mercado y de esta manera delimitarlo para que la determinación de la oferta sea más objetiva.

En el Ecuador se oferta dos variedades de café, robusta y arábica, siendo ésta última variedad la que nos interesa para el presente proyecto. Es importante subrayar que el café instantáneo o también llamado soluble no es una variedad de café, sino un resultado del procesamiento de café de cualquiera de las dos

variedades antes mencionadas. Según el COFENAC en el año 2010 se evidenció 109.181 hectáreas productivas de café arábica y 50.700 hectáreas productivas de café robusta, es decir, del total de producción de café en el País el 68% corresponde a la variedad de café arábica y el 32% corresponde a la variedad robusta⁴² dicha relación porcentual se ha mantenido altamente constante en los últimos 10 años.⁴³

El objetivo principal de la investigación de la oferta es determinar la cantidad de café de la variedad arábica que se ha ofertado en los últimos años en la ciudad de Quito y con estos datos poder proyectar la oferta para los próximos años, para ello se ha realizado un cálculo basado en la suma de la producción nacional de café arábica más las importaciones de ésta variedad y menos las exportaciones, lo que resulta en la cantidad destinada para el consumo interno nacional y finalmente se establecerá el porcentaje que se asigna a la ciudad de Quito.

⁴² CONSEJO CAFETALERO NACIONAL. COFENAC. (2011). *El Sector Cafetalero Ecuatoriano Diagnóstico*. Portoviejo. p. 20.

⁴³ ORTEGA. (2003). [<http://www.bce.fin.ec/documentos>]. *Análisis sectorial del café*.

CUADRO N° 5

Oferta de café arábica en la ciudad de Quito en toneladas.

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)
Año	Producción	Arábica (68%)	Importaciones variedad arábica	Exportaciones variedad arábica	Total destinado para el consumo interno nacional	Total destinado para el consumo interno en Quito (20%)
2001	50.170	34.116	2	33.043	1.075	215
2002	43.557	29.619	10	28.635	993	199
2003	40.910	27.819	22	26.769	1.071	214
2004	42.060	28.601	27	27.466	1.161	232
2005	42.549	28.933	70	27.922	1.082	216
2006	44.800	30.464	2.456	31.760	1.160	232
2007	42.678	29.021	2.555	30.248	1.328	266
2008	39.620	26.942	2.586	28.152	1.376	275
2009	41.171	27.996	3.678	30.105	1.569	314
2010	41.810	28.431	2.780	29.424	1.786	357

Fuente: Anecafé, BCE

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

- (a). Corresponde al total de producción de café en grano verde en todo el territorio Ecuatoriano.⁴⁴
- (b). Corresponde al total de producción de café en grano verde da variedad arábica producido en todo el territorio Ecuatoriano.⁴⁵
- (c). Corresponde al total de importaciones de las siguientes partidas arancelarias (nandina) “0901119000 Café sin tostar, sin descafeinar, excepto para siembra”, “0901212000 Café tostado sin descafeinar, molido”, ”0901211000 Café tostado, sin descafeinar, en grano”, “0901900000 los demás, cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción”.⁴⁶
- (d). Corresponde al total de exportaciones de café de la variedad arábica. Para obtener este valor se sumó las exportaciones de café “natural”, “lavado”, “orgánico”, “tostado” y en promedio el 45% del total de las exportaciones de café “industrializado”, ya que el restante 55% se elabora con café de la variedad robusta.⁴⁷ La información se encontró expresada en sacos de 60 kg por lo que se aplicó el factor de conversión de 0,06 toneladas por cada saco.
- (e). Corresponde al total de café de la variedad arábica en grano destinado para el consumo interno nacional, y se obtiene de la suma de la producción

⁴⁴ CONSEJO CAFETALERO NACIONAL. COFENAC. (2011). *Op. Cit.*

⁴⁵ *Ibíd.* p. 46.

⁴⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). [<http://bce.fin.ec/frame.php?CNT=>]. *Consulta de totales por Nandina.*

⁴⁷ CONSEJO CAFETALERO NACIONAL. COFENAC. (2011). *Op. Cit.*

nacional más las importaciones y menos las exportaciones de la misma variedad.

- (f). Corresponde al total de café de la variedad arábica que se destina para la ciudad de Quito, ya que según estudios, Quito y Guayaquil las dos ciudades con mayor densidad poblacional son las que mayor consumo de la producción agrícola (aproximadamente el 40% entre las dos) reportan en los 10 últimos años en los mercados terminales.⁴⁸

Ahora bien, una vez que se ha determinado la oferta de café de la variedad arábica en toneladas de café verde en grano, el siguiente paso es determinar la oferta en la presentación de café molido, para ello es importante determinar el rendimiento de cada tonelada de café en grano verde cuando se lo transforma en café molido. Según una publicación referente a las equivalencias en el café realizada por la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, se establece que 46 kg. de café oro natural o café verde (en grano) equivale a 36,66 kg. de café tostado y molido,⁴⁹ es decir, por cada kilo de café en grano verde se obtiene 0,80 kg de café tostado y molido.

⁴⁸ M., CHIRIBOGA. (2007). *Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta para una agenda nacional de comercialización agropecuaria*. Quito. Ed. Veco Ecuador

⁴⁹ AMECAFE. (2010). [<http://www.amecafe.org.mx/documentos>]. *Equivalencias en el cultivo de café*.

CUADRO N° 6**Equivalencias en el café en toneladas**

Año	Oferta de café de la variedad arábica en grano verde	Oferta de café de la variedad arábica tostado y molido (rendimiento del 80%)
2001	215	171
2002	199	158
2003	214	171
2004	232	185
2005	216	172
2006	232	185
2007	266	212
2008	275	219
2009	314	250
2010	357	285

Fuente: Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Una vez obtenido el comportamiento de la oferta de café de la variedad arábica en la ciudad de Quito en la presentación de café tostado y molido, el siguiente paso es realizar una proyección de la oferta para los siguientes 5 años, es decir, hasta el año 2015 y de esta manera escenificar el comportamiento de la oferta durante este lapso de tiempo.

Para realizar la proyección de los datos relacionados a la oferta del producto, utilizaremos el análisis a través de las series de tiempo, específicamente de las regresiones. La regresión es una técnica estadística utilizada para simular la relación existente entre dos o más variables, por lo tanto se puede emplear para construir un modelo que permita predecir el comportamiento de una variable dada. La regresión es comúnmente utilizada para interpretar situaciones reales, pero ciertas veces se la realiza de una manera errónea, por lo cual es necesario

ejecutar una selección adecuada de las variables que van a construir las ecuaciones de la regresión, ya que seleccionar variables que no tengan relación en la práctica, nos arrojará un modelo carente de sentido, es decir ilógico.

Según la dispersión de los datos en el plano cartesiano, pueden darse algunas relaciones como por ejemplo: lineal, logarítmica, exponencial y cuadrática entre las principales.

Antes de obtener el modelo de regresión, es importantísimo comprobar la correlación entre las variables. Para el presente análisis utilizaremos dos variables, la primera X_1 es el tiempo, es decir, los años 2001 a 2010 de los cuales hemos realizado la investigación de la oferta actual, y la segunda variable Y_1 corresponde a las cantidades de café arábica en toneladas (tostado y molido) ofertado en la ciudad de Quito durante los años antes mencionados.

CUADRO N° 7

Análisis de regresión lineal para el cálculo de la oferta proyectada.

Año	X_1	Y_1
2001	1	171
2002	2	158
2003	3	171
2004	4	185
2005	5	172
2006	6	185
2007	7	212
2008	8	219
2009	9	250
2010	10	285

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Con la ayuda de las funciones estadísticas de Microsoft Excel obtenemos un coeficiente de correlación de 0,90 lo cual demuestra una correlación directa excelente entre las variables dadas, lo cual brinda una gran confiabilidad en los resultados obtenidos de la proyección.

CUADRO N° 8

Clasificación del grado de correlación directa.⁵⁰

Correlación	Rangos
Perfecta	$r = 1$
Excelente	$0,9 \leq r < 1$
Buena	$0,8 \leq r < 0,9$
Regular	$0,5 \leq r < 0,8$
Mala	$R < 0,5$

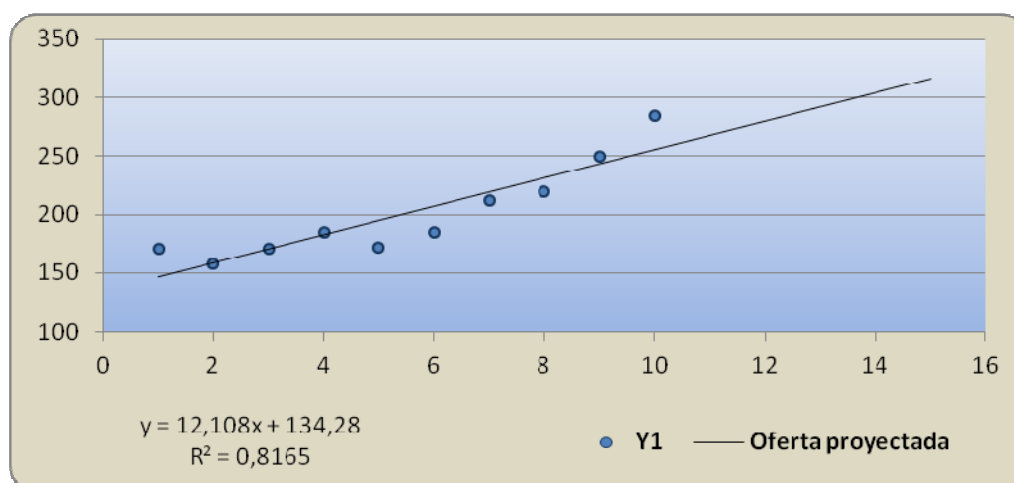
Fuente: Ver pie de página 50

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado.

Una vez comprobado la correlación entre las variables dadas, procedemos a realizar el cálculo de la regresión lineal para la oferta proyectada para los próximos 5 años a partir de los datos dados en el cuadro 7.

Con la ayuda de las funciones de Microsoft Excel, calculamos la oferta proyectada así como la recta de tendencial lineal extrapolada para los cinco años posteriores junto con la respectiva ecuación de la regresión estimada.

⁵⁰ D., MONTGOMERY y G., RUNGER. (1996). *Probabilidad y Estadística Aplicadas a la Ingeniería*. Ed. McGraw Hill. Cap. 9.

GRÁFICO N° 31**Tendencia Lineal extrapolada y ecuación de la regresión estimada**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Una vez obtenida la ecuación de la regresión, podemos obtener la oferta de café arábica (tostado y molido) en toneladas proyectada hasta el año 2015, y para efectos de comparar los datos con el posterior cálculo y proyección de la demanda, también presentaremos la oferta de café arábica (tostado y molido) en kg.

CUADRO N° 9**Oferta proyectada de café arábica (tostado y molido) en toneladas y en kg.**

Año	X₁	Y₁ (Tm)	Y₁ (Kg)
2001	1	171	171.326
2002	2	158	158.351
2003	3	171	170.776
2004	4	185	185.128
2005	5	172	172.414
2006	6	185	184.948
2007	7	212	211.673
2008	8	219	219.306
2009	9	250	250.095
2010	10	285	284.749
2011	11	267	267.471
2012	12	280	279.579
2013	13	292	291.687
2014	14	304	303.795
2015	15	316	315.903

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Existen algunos factores de mercado que pueden incidir en el aumento o disminución de la oferta del producto, como por ejemplo:

La Tecnología.- el oferente que posea una mejor capacidad de producción basada en la tecnología seguramente podrá producir mayor cantidad de producto de manera eficiente, lo cual ocasiona un incremento en la oferta.

Precios en los factores de producción.- Cualquier incremento en los sueldos y salarios de empleados, costo del capital o en los precios pagados al productor conllevaría a una disminución de la cantidad ofertada en el mercado.

Competencia.- Cuando más empresas estén en la capacidad de entrar al mercado a ofrecer un producto similar, representa un aumento en la oferta dentro del mercado objetivo.

Condiciones climáticas.- Al tratarse de un producto derivado de la actividad agrícola, cualquier afectación climática que no se encuentre dentro de los límites de tolerancia o plagas que no sean controladas de manera oportuna producirían una disminución en la curva de la oferta dentro del mercado.

2.1.2 Investigación de la Demanda

La demanda en un mercado se define como la cantidad de bienes y/o servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por uno o más consumidores.

La determinación de la demanda es un tema más complejo y delicado, pues de ello dependerá el alcance inicial que se le dará al proyecto. Tal como se ha mencionado anteriormente el proyecto en su etapa inicial se desarrollará en el sector urbano de la ciudad de Quito y se enfoca en un público adulto que va desde los 20 hasta los 74 años de edad y no discrimina sexo, raza y actividad a la que se dedica.

Según los datos proyectados hasta el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población urbana total de la ciudad de Quito es de 1.619.791 habitantes, y su distribución por edades es como sigue:

CUADRO N° 10**Población urbana de la ciudad de Quito al año 2010****Distribuida por edades.**

Grupos de Edad	Población Urbana
< 1 año	29.852
1 - 4	119.720
5 - 9	150.614
10 - 14	150.968
15 - 19	157.592
20 - 24	160.468
25 - 29	148.500
30 - 34	129.986
35 - 39	116.035
40 - 44	103.315
45 - 49	87.100
50 - 54	72.049
55 - 59	59.878
60 - 64	41.425
65 - 69	31.706
70 - 74	25.436
75 - 79	18.323
80 y más	16.824
Total	1.619.791

Fuente: INEC**Elaborado por:** Darwin Omar Ramón Prado

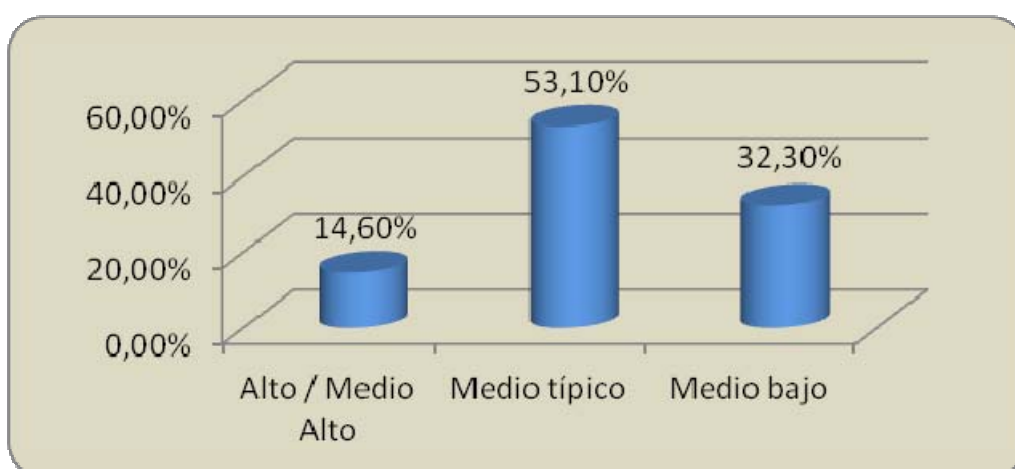
Por ello, si sumamos el número de habitantes que conforman el grupo de entre 20 y 74 años de edad que viven en la zona urbana de la ciudad de Quito a diciembre de 2010 es de 975.898 personas. Sin embargo, no se debe considerar a este número como el tamaño de la demanda potencial, ya que no todas las personas que conforman este grupo tienen un gusto por las bebidas a base de café y no todos tienen la oportunidad de adquirirlo, por ello es importante primero segregar al grupo de personas que poseen un nivel

socioeconómico medio típico y alto/medio alto, ya que si primero partimos por segregar aquellas personas que gustan del café no necesariamente van a tener la capacidad de adquirirlo.

Como se puede mirar en el siguiente gráfico, la suma de los porcentajes correspondientes a los niveles socioeconómicos a los cuales apunta el proyecto es del 67,7%, el cual aplicado al grupo de población seleccionado anteriormente por grupo de edad (975.898 personas) nos arroja un resultado de 660.683 personas como el grupo sobre el cual vamos a determinar nuestra demanda potencial.

GRÁFICO N° 32

Niveles socioeconómicos observados en la zona urbana de Quito, 2010⁵¹



Fuente: Empresa Pública Metropolitana de gestión de destino turístico.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

De esta manera nuestro universo estadístico está conformado por 660.683 personas que habitan en las zonas urbanas del Distrito Metropolitano de Quito y que obedecen a los niveles socioeconómicos medio típico y alto / medio alto,

⁵¹ EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO. (2011). [http://www.quito-turismo.gob.ec]. *Estudio de mercado que permita desarrollar una estrategia de comunicación que potencie el turismo interno y doméstico hacia el Distrito Metropolitano de Quito.*

sobre este grupo de personas vamos aplicar una encuesta cuyo principal objetivo será recolectar información que será determinante al momento de definir la demanda potencial del mercado y su posterior proyección hasta el 2015, por otro lado, la encuesta también busca satisfacer las inquietudes relacionadas a preferencias y gustos de las personas que toman café de manera habitual, para desarrollar una estrategia de marketing más acertada y más alineada hacia el perfil del consumidor potencial.

El tamaño de la muestra se determinará por el método probabilístico de distribución normal con población finita, ya que el universo es conocido, para lo cual aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población o universo

Z = Nivel de confianza

e = Nivel de error máximo admisible en términos de proporción.

p = Porcentaje de éxito o de aceptación del producto

q = Porcentaje de fracaso del producto (1-p)

Reemplazando los datos:

n = ?

N = 660.683 personas.

Z = 1,96 que equivale al 95% de confianza.

e = se admitirá un 3,8% como error máximo.

p = debido al conocimiento de la industria tenemos una expectativa alta con respecto al producto, por ello la proporción de aceptación esperada es del 0,9.

q = 0,1

$$n = \frac{(1,96^2) (660.683) (0,9) (0,1)}{(0,038^2) (660.682) + (1,96^2) (0,9) (0,1)}$$

$$n = \frac{228.427}{954}$$

$$n = 239$$

De este modo concluimos que el tamaño de la muestra sobre la cual aplicaremos la encuesta es de 239 personas.

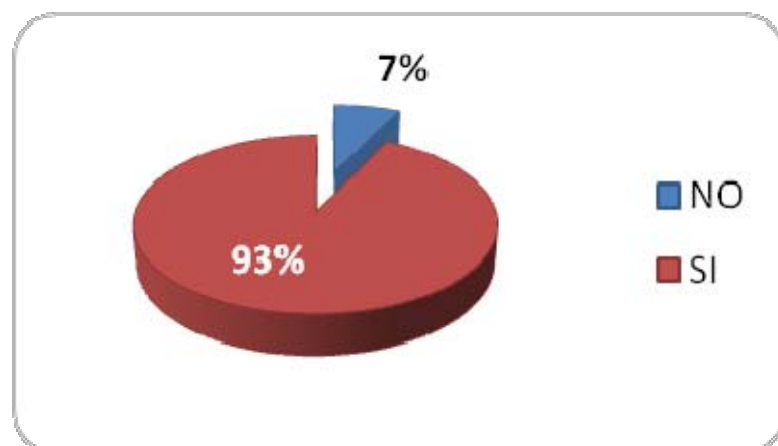
La aplicación de una encuesta es una técnica estructurada cuyo principal objetivo es recopilar información a través de la tabulación de las respuestas de los encuestados, ya sean escritas o verbales. Se ha diseñado una encuesta con 12 preguntas con respuestas de opción múltiple y ha sido estructurada de una forma sistemática y lógica para que el tiempo estimado en llenar de manera completa la encuesta no sobrepase los 4 minutos y además porque es importante diseñar un cuestionario que a simple vista sea de fácil asimilación para el encuestado y que supere su falta de disposición para responder. El cuestionario se encuentra dentro de los anexos al presente trabajo y el análisis

de los resultados obtenidos se mostrará conforme la estructura del plan de negocios lo amerite.

Pregunta 1.- ¿Consume Ud, café? (Si su respuesta es no, por favor concluir el cuestionario)

GRÁFICO N° 33

Consumo de café en la zona urbana de Quito, 2010



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Como se puede apreciar en el gráfico 33, el 93% de la población tiene gusto por el consumo de café, mientras que el 7% no bebe café. Al existir una gran mayoría de personas dispuestas a consumir el producto, existe una gran oportunidad de negocio. Dada esta situación, podemos considerar al 93% de la población como la demanda potencial del proyecto.

Para este fin se realizó una tabla de evolución de la población de la zona urbana de Quito desde el año 2001 hasta el año 2010 y clasificada por grupo de edades, que fue elaborada en base a los estudios de proyección poblacional realizados por el INEC.

A partir de estos datos hemos elaborado el cuadro de evolución de la población de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito comprendido entre las edades de 20 a 74 años de edad desde el año 2001 hasta el año 2010, luego aplicamos el factor 67,70% (Ver gráfico 32) para segregar al grupo socioeconómico al cual nos enfocaremos, luego aplicamos el factor 93% que es el porcentaje de personas que reportaron consumo de café y finalmente multiplicamos el número de personas por el promedio de consumo de café por persona para obtener la demanda en kg.

La proyección de la población y posterior demanda, utilizamos al igual que en la proyección de la oferta, el análisis a través de las series de tiempo, específicamente de las regresiones.

CUADRO N° 11

Análisis de regresión lineal para el cálculo de la demanda proyectada.

Año (X_1)	Población (Y_1)
2001	812.782
2002	830.380
2003	847.185
2004	864.130
2005	881.668
2006	900.062
2007	918.496
2008	937.416
2009	956.590
2010	975.898

Fuente: Investigación realizada.

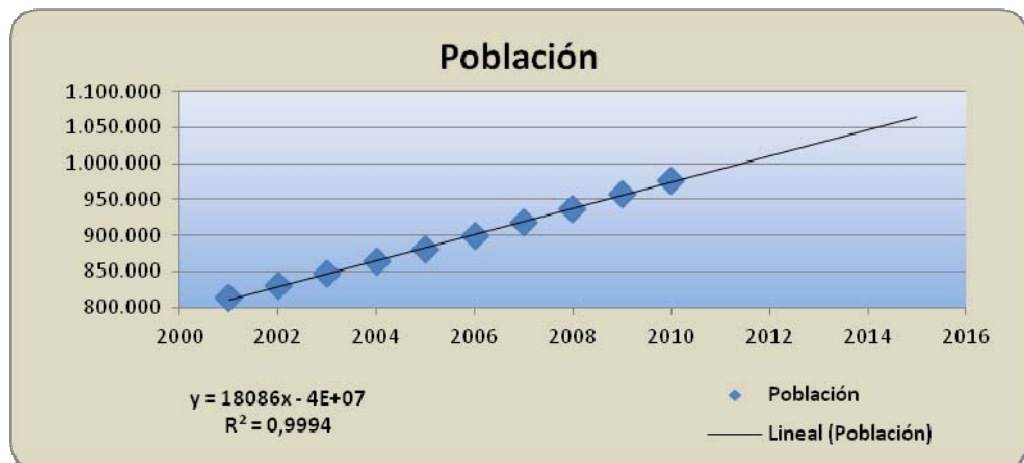
Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Con la ayuda de las funciones estadísticas de Microsoft Excel obtenemos un coeficiente de correlación de 1,00 lo cual demuestra una correlación directa perfecta entre las variables dadas (ver cuadro 8), lo cual brinda una gran confiabilidad en los resultados obtenidos de la proyección.

Con la ayuda de las funciones de Microsoft Excel, calculamos la demanda proyectada así como la recta de tendencial lineal extrapolada para los cinco años posteriores junto con la respectiva ecuación de la regresión estimada.

GRÁFICO N° 34

Tendencia Lineal extrapolada y ecuación de la regresión estimada.



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Una vez obtenida la ecuación de la regresión, podemos obtener la proyección de la población y también de la demanda de café arábica (tostado y molido) en toneladas proyectada hasta el año 2015, y para efectos de comparar los datos con el anterior cálculo y proyección de la oferta, también presentaremos la demanda de café arábica (tostado y molido) en kg.

CUADRO N° 12**Demanda proyectada de café arábica (tostado y molido) en kg.**

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Año	Población	Grupo objetivo 67,7%	Demanda potencial en habitantes (93%)	Promedio de consumo por persona en kg.	Cantidad demandada en Kg
2001	812.782	550.253	511.735	0,71	362.820
2002	830.380	562.167	522.815	0,70	367.539
2003	847.185	573.545	533.396	0,70	371.777
2004	864.130	585.016	544.065	0,69	375.949
2005	881.668	596.889	555.107	0,69	380.248
2006	900.062	609.342	566.688	0,68	385.348
2007	918.496	621.822	578.294	0,67	387.457
2008	937.416	634.630	590.206	0,67	395.438
2009	956.590	647.611	602.279	0,66	397.504
2010	975.898	660.683	614.435	0,66	402.455
2011	991.933	671.539	624.531	0,65	405.320
2012	1.010.019	683.783	635.918	0,64	408.895
2013	1.028.104	696.027	647.305	0,64	412.333
2014	1.046.190	708.271	658.692	0,63	415.635
2015	1.064.276	720.515	670.079	0,63	418.799

Fuente: INEC, COFENAC**Elaborado por:** Darwin Omar Ramón Prado

(a). Corresponde al total de la población habitante en la zonas urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, elaborado en base a los estudios de proyección del INEC desde el año 2001 hasta el año 2010 y proyectado hasta el año 2015 mediante el uso del análisis de series de tiempo, específicamente con la técnica de proyección con tendencia lineal.

(b). Corresponde al total de habitantes de las zonas urbanas de Quito que se encuentran entre los grupos socioeconómicos a los cuales apunta el proyecto que en total corresponden al 67,7% de la población urbana de

Quito (ver gráfico 32) y obedecen al universo estadístico sobre el cual se aplicó la encuesta de investigación de mercado.

(c). Corresponde al 93% total de habitantes descritos en el literal “b” multiplicados por el porcentaje de personas que tienen gusto por el café. (Ver gráfico 33).

(d). Según los resultados de una investigación y posterior publicación realizada en el año 2011 por el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), corresponde a la cantidad promedio de consumo de café por cada habitante en el Ecuador expresado en kilogramos, los datos corresponden a los años 2006, 2007, 2008 y 2009, para obtener los consumos promedios de los años 2001 al 2005 y de los años 2010 al 2015 se usó la técnica de regresiones (tendencia lineal) ejecutado mediante herramientas de ayuda Microsoft Excel.^{52 53}

Una vez que se ha investigado el comportamiento de la oferta y demanda del café arábica (tostado y molido) en las zonas urbanas de Quito, y como resultado de la comparación de ambas variables podemos concluir que en el mercado existe una demanda insatisfecha, lo cual incrementa las posibilidades de una factibilidad y futuro éxito en el mercado. A continuación se ilustra el comportamiento de la demanda insatisfecha en kilogramos de café arábica tostado y molido para los próximos 5 años.

⁵² CONSEJO CAFETALERO NACIONAL. COFENAC. (2011). *Op. Cit.*

⁵³ MINISTERIO DE FOMENTO, INDUSTRIA Y COMERCIO DE NICARAGUA. (2008). [<http://www.mific.gob.ni>]. *Ficha Producto “Café”, Nicaragua.*

CUADRO N° 13**Demanda Insatisfecha proyectada de café arábica****(Tostado y molido) en kg.**

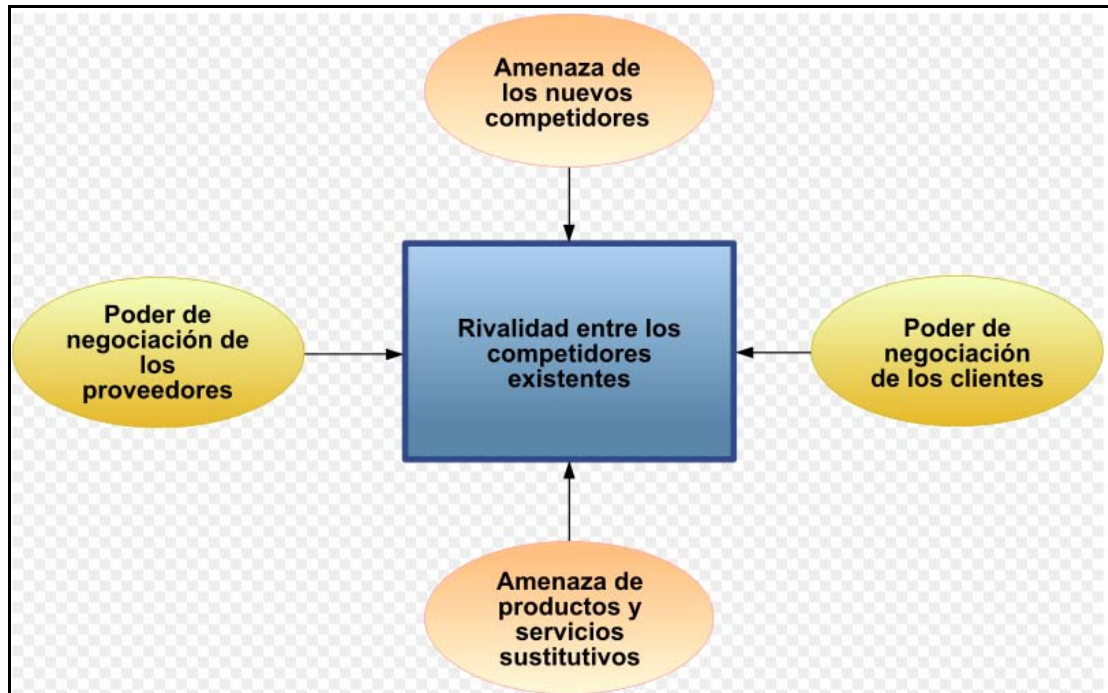
Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha	Cuota de Mercado (a)
2010	402.455	284.749	117.706	15.302
2011	405.320	267.471	137.849	20.678
2012	408.895	279.579	129.316	20.691
2013	412.333	291.687	120.646	20.511
2014	415.635	303.795	111.839	24.605
2015	418.799	315.903	102.896	30.870

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Darwin Omar Ramón Prado

(e). Como objetivo gerencial se ha decidido tomar un porcentaje inicial del 15% de la demanda insatisfecha como el parámetro de partida para la producción anual de café arábica tostado y molido. Así mismo el objetivo será aumentar cada año la cuota de mercado de la demanda insatisfecha, 16% para el año 2012, 17% para el año 2013, 22% para el año 2014 y 30% para el año 2015.

2.2 ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS FUERZAS DE PORTER

El análisis de un negocio a través de “las 5 Fuerzas de Porter” implica la aplicación de un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter en su publicación realizada en el año de 1979, la rivalidad con los competidores es el resultado de la combinación de cuatro elementos o fuerzas: poder de negociación de compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos.

GRÁFICO N° 35**Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.**

Fuente: Wikipedia.com.es

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Conforme aumenta la intensidad de la competencia de una industria, disminuye el margen de ganancia de cada una de ellas, lo que también trae consecuencias negativas sobre la tasa interna de retorno, hasta llegar al margen de “competencia perfecta”, en este margen las empresas no tienen incentivos para seguir produciendo en el largo plazo, y dicha intensidad en la competencia depende de las 5 fuerzas de la industria.

El análisis de este modelo y su aplicación al presente plan de negocios se considera una herramienta muy importante a efectos de determinar una posible rentabilidad del negocio dentro del mercado objetivo. Existen muchas metodologías para ejecutar este modelo de análisis, sin embargo consideramos más práctico, ilustrativo, cuantificable y confiable a la aplicación de una serie de preguntas relacionadas a

cada fuerza y poder establecer resultados numéricos, es decir, que vayan más allá de los resultados subjetivos o cualitativos.

Al final del análisis mostraremos una matriz con una calificación numérica para cada fuerza y el promedio de éstas determinarán la posible rentabilidad del negocio.

2.2.1 Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores se puede presentar a manera de una competencia de precios, mayor producción, innovación, servicio posventa o estrategias comerciales, a continuación mostramos la matriz de análisis de esta fuerza.

CUADRO N° 14

Análisis de la rivalidad entre los competidores.

Situaciones	Favorable	Desfavorable	Observaciones
	SI	NO	
1. ¿La industria experimenta un rápido crecimiento?		1	El enfoque en ganar participación en el mercado incrementa la intensidad de la competencia.
2. La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente.	1		Al no ser una industria cíclica no sufre una feroz competencia de corta duración.
3. ¿Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total?	1		Altos costos fijos obligan a las empresas a producir más, aumentando la oferta y disminuyendo precios.
4. ¿Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores?	1		Pretendemos diferenciarnos a través de reflejar una sensación de “buen momento”, de una gran experiencia vivencial a los clientes.
5. ¿Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto?		1	Mayor concentración en la industria genera más alerta de competencia.
6. No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.	1		Al existir la posibilidad de abandonar la industria, las empresas tienen una opción adicional a la de aumentar su competitividad.
7. Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.		1	Genera mayor igualdad de condiciones.
8. Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.		1	Genera mayor igualdad de condiciones.
9. Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.	1		Diferentes capacidades y recursos para crear competitividad.
Total	5	4	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

2.2.2 Ingresos de Nuevos Competidores

Mientras más complejo es el negocio o la industria en términos de tecnología o de grandes inversiones, menos son las posibilidades de ingreso de nuevo competidores, mientras que cuando la industria no se considere compleja existe una alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores con capacidad y deseo de ganar participación en el mercado lo que reduce el margen de ganancia de la industria. Por otro lado existe una consideración adicional en esta fuerza y que corresponde a las barreras de acceso a la industria, estas barreras pueden ser impuestas por los competidores ya establecidos o por entes reguladores. A continuación mostramos la matriz de análisis de esta fuerza.

CUADRO N° 15

Análisis de ingreso de nuevos competidores

Situaciones	Favorable	Desfavorable	Observaciones
	SI	NO	
1. Las empresas más grandes de la industria tienen ventaja en costo o desempeño.	1		Las empresas con mayor producción aprovechan la ventaja de operar en una economía de escala, lo cual implica para ellos un menor costo de producción unitario.
2. ¿Existen diferencias en patentes en los productos de la industria?		1	No existen clases de café y/o sus bebidas derivadas registradas bajo patente, lo único que se registra es la marca del producto.
3. ¿Hay identidades de marca establecidas dentro de la industria?	1		Los cafés arábigos de procedencia Colombiana expresan su identidad en las estrategias de marketing, mientras que mi producto apela al sentido de pertenecía hacia el Ecuador, apreciar siempre lo nuestro primero.
4. La inversión para entrar a la industria es considerable	1		Mientras mayor especialización en el producto mayor nivel de inversión.
5. ¿Existen dificultades para acceder a los canales de distribución?	1		Se requiere poder de negociación y de alianzas estratégicas para ubicar al producto en los mejores canales de producción.
6. ¿Hay curva de aprendizaje?		1	La curva de aprendizaje es muy corta.
7. ¿Existe dificultad para acceder a personal capacitado?	1		Es importante la participación de un experto catador de cafés.
8. ¿Existe dificultad para acceder a materiales o insumos de producción?		1	Los insumos o materiales no poseen restricciones.
9. Mi producto tiene características únicas que le dan costos más bajos.	1		A través de un solo proceso productivo se puede obtener cafés con diferentes perfiles en taza.
10. ¿Existen licencias, permisos concesiones o autorizaciones difíciles de obtener?		1	Se requiere autorizaciones municipales y de salud básicas.
11. ¿Los nuevos competidores enfrentan la posibilidad de contraataque por parte de los competidores establecidos?	1		Los competidores establecidos buscarán la manera de proteger su cuota de mercado.
Total	7	4	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

2.2.3 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan la misma función que los productos originales, dicho de otra manera, satisfacen las mismas necesidades. La entrada de productos sustitutos limita el potencial de una industria fijando un techo en los precios. Los productos sustitutos que necesitan atención especial son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño respecto a los productos originales. A continuación mostramos la matriz de análisis de esta fuerza.

CUADRO N° 16

Análisis de los productos sustitutos.

Situaciones	Favorable	Desfavorable	Observaciones
	SI	NO	
1. Los productos sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su bajo precio, o, su funcionamiento no es justificado por su alto precio.	1		Los productos sustitutos como el café instantáneo tienen limitaciones en cuanto a su calidad del perfil de taza.
2. ¿El cliente incurre en costos adicionales al cambiar su preferencia a un producto sustituto?		1	No existen costes adicionales.
3. Mis clientes no tienen un sustituto verdadero con un nivel de diferenciación similar.	1		No existen productos sustitutos verdaderos para el café arábica lojano y que posea un nivel parecido de diferenciación brindando “buenos momentos” y grandes experiencias vivenciales.
4. No es probable que mis clientes cambien su gusto por un sustituto.	1		Se persigue altos niveles de fidelización de clientes.
Total	3	1	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

2.2.4 Poder de los Proveedores

El poder de negociación que ejercer los proveedores se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los mismos, a causa del poder que éstos disponen, ya sea por su grado de concentración y organización, por la especificidad de los insumos que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. Las dos principales consecuencias que trae esta fuerza son el aumento de precios o la disminución de la calidad de los productos, sin embargo considero que la peor amenaza sería una integración hacia delante de los proveedores. A continuación mostramos la matriz de análisis de esta fuerza.

CUADRO N° 17

Análisis del poder de los proveedores

Situaciones	Favorable	Desfavorable	Observaciones
	SI	NO	
1. Mis insumos indirectos como materiales, trabajo, provisiones, etc., no son únicos.	1		Los insumos, mano de obra y materiales que se requieren no son especializados.
2. Mi materia prima directa es diferenciada y se puede encontrar fácilmente.		1	La variedad de café arábica lavado en grano verde, es una especie diferenciada del resto de cafés.
3. Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia delante)	1		Las asociaciones gremiales de cafetaleros lojanos carecen de apoyo técnico y financiero para elaborar un plan de negocios y una estrategia comercial adecuada para el mercado. Además el presente plan de negocios pretende beneficiar principalmente a este grupo.
4. Puedo cambiar de proveedores de materia prima directa, o existen más proveedores potenciales.		1	Los proveedores se encuentran centralizados.
5. Mi negocio es importante para mis proveedores		1	Los proveedores poseen atractivas ofertas del exterior, por lo que pueden optar por exportar en lugar de destinar su producto al mercado local.
6. Mis costos de materia prima directa no tienen influencia significativa en mis costos totales.		1	Los costos de producción son sensibles ante los cambios de precio del café arábica lojano.
Total	2	4	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

2.2.5 Poder de los Compradores

El poder de negociación de los compradores o clientes influye en el margen de ganancia de la industria, ya que tienden a incrementar la rivalidad entre los competidores a través de las guerras de precio. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. A continuación mostramos la matriz de análisis de esta fuerza.

CUADRO N° 18

Análisis del poder de los compradores

Situaciones	Favorable	Desfavorable	Observaciones
	SI	NO	
1. ¿Hay una gran cantidad de clientes relativo al número de empresas en el negocio?	1		Clientes numerosos y no concentrados les quita capacidad para organizarse.
2. Los clientes no son muy sensibles al precio.	1		El mercado objetivo abarca clientes con ingresos medios y altos.
3. El cliente no puede integrarse hacia atrás.	1		Se descarta la posibilidad de que los clientes se conviertan en proveedores y en nuestra competencia.
4. El producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida.	1		Fidelización de clientes dada por factores como calidad, servicio pos venta, respeto y amor por el producto.
5. Los clientes necesitan mucha información o información compleja para estar seguros de adquirir el producto.		1	Es un producto de primera necesidad.
Total	4	1	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

A continuación mostramos la matriz con los resultados de la evaluación global de la industria.

CUADRO N° 19

Evaluación global de la industria

Fuerzas	Favorable	Desfavorable
Rivalidad entre los competidores.	5	4
Ingreso de nuevos competidores	7	4
Productos sustitutos	3	1
Poder de los proveedores	2	4
Poder de los compradores	4	1
Total	21	14

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

La principal conclusión que podemos obtener del análisis practicado, es que existe un ambiente favorable para que la empresa pueda desarrollarse de manera exitosa dentro de la industria, sin embargo, es muy importante realizar tareas de monitoreo constante de los indicadores analizados, ya que por cualquier circunstancia las situaciones favorables pueden volverse desfavorables.

2.3 PLAZA

La plaza es un componente del marketing que se analiza principalmente para entender cuál es el canal más adecuado para comercializar un bien o servicio y la metodología en general que se llevará a cabo para poner las ofertas de productos a disposición de los clientes, para ello se puede elegir de manera general y preliminar entre dos tipos de venta, la venta directa y la venta a través de distribuidores o intermediarios.

En la venta directa es en donde asumimos mayor riesgo de mercado, pues nuestro esfuerzo por llegar al cliente es mayor ya que el canal se vuelve más largo para llegar al objetivo de vender. En este tipo de ventas se puede dar el enfoque de una fuerza de ventas o de un punto de venta, para el primer caso es indispensable contar con talento humano capacitado en temas comerciales que sean capaces de crear lazos duraderos o relaciones a largo plazo con los clientes, mientras que para el segundo caso, es indispensable contar con un espacio físico ubicado de manera estratégica en la que los clientes puedan tener acceso a los productos sin que esto signifique agotar recursos adicionales para ellos y los puedan encontrar siempre disponibles.

En la venta a través de intermediarios comúnmente se lo realiza con la ayuda de agentes, concesionarios, intermediarios institucionales, mayoristas, minoristas, etc., en este caso el cliente final percibirá nuestro producto a través de la imagen del intermediario, por ello en este tipo de ventas es muy importante la construcción de alianzas estratégicas con distribuidores que cuenten con el canal óptimo, más corto para llegar a nuestro cliente final, y debe ser un distribuidor con una reputación igual o mayor a la nuestra, pues una imagen por debajo del estándar de nuestro producto traerá como consecuencia una disminución en el nivel de percepción de calidad del cliente final.

Concentrándonos en nuestro producto, desarrollaremos una estrategia de plaza basada en tres elementos que son:

- Canales de distribución.
- Planificación de la distribución y localización física.
- Merchandising.

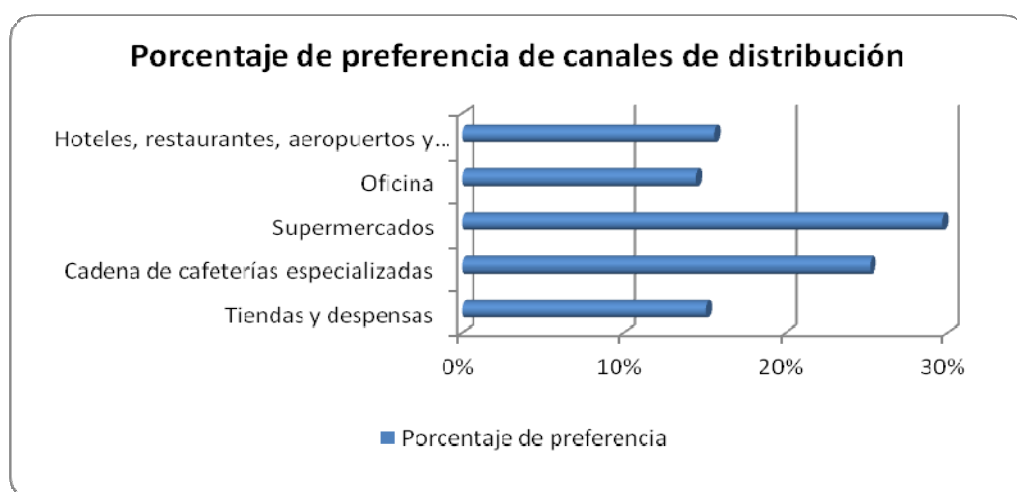
2.3.1 Canales de Distribución

En este elemento es importante observar los resultados de las respuestas a la pregunta 11 de la encuesta:

Pregunta 11: ¿En dónde le gustaría encontrarlo? (puede escoger más de una opción).

- Tiendas y despensas
- Cadena de cafeterías especializadas
- Supermercados
- Oficina
- Hoteles, restaurantes, aeropuertos y aviones

GRÁFICO N° 36



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

La preferencia de la demanda potencial se inclina por dos tipos de canales, en primer lugar tenemos a los Supermercados con un 30% de preferencia (venta a

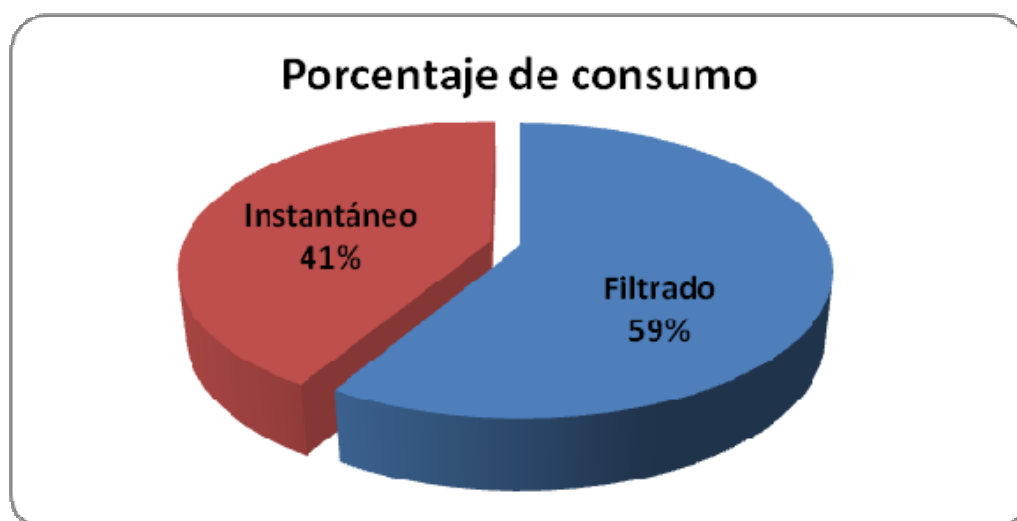
través de intermediario) y en segundo lugar de preferencias se encuentra el sistema de distribución por medio de una cadena de cafeterías especializadas con un 25% de aceptación. Las restantes 3 opciones prácticamente tiene el mismo nivel de aceptación con un promedio del 15%.

Si bien el hecho de aperturar puntos de venta represente un incremento en costos fijos, se justifica la decisión ya que es una excelente herramienta para interactuar muy de cerca con el cliente final y lograr diferenciación de la competencia por medio de la calidad de servicio.

Para identificar a los principales competidores con los cuales nos encontraremos en competencia a continuación mostramos los resultados de las preguntas 2 y 5 realizadas en el estudio de mercado:

Pregunta 2: ¿Qué tipo de café consume?

GRÁFICO N° 37



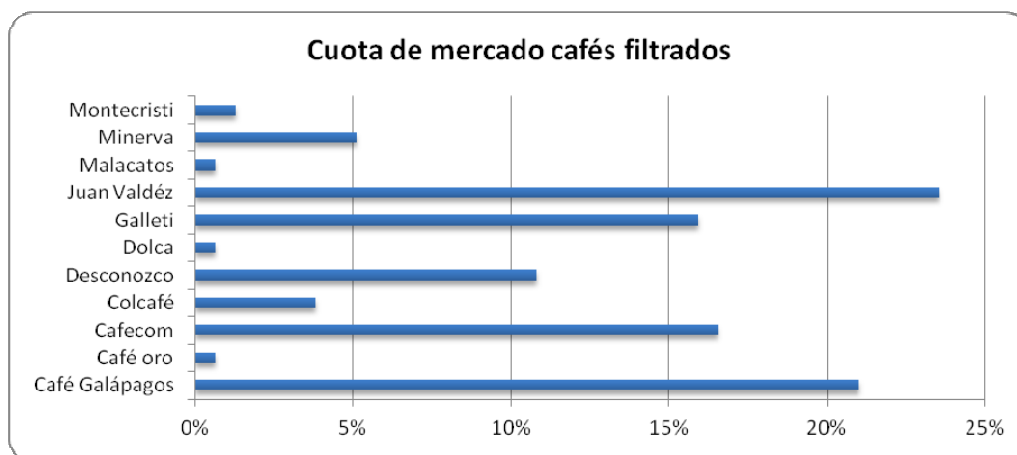
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Dentro del mercado de consumo cafetero, la mayor proporción de los demandantes prefieren el café filtrado antes que el café instantáneo.

Pregunta 5: ¿Qué marca de café consume? (si desconoce la marca por favor escribir “desconozco”)

GRÁFICO N° 38



Fuente: Investigación realizada.

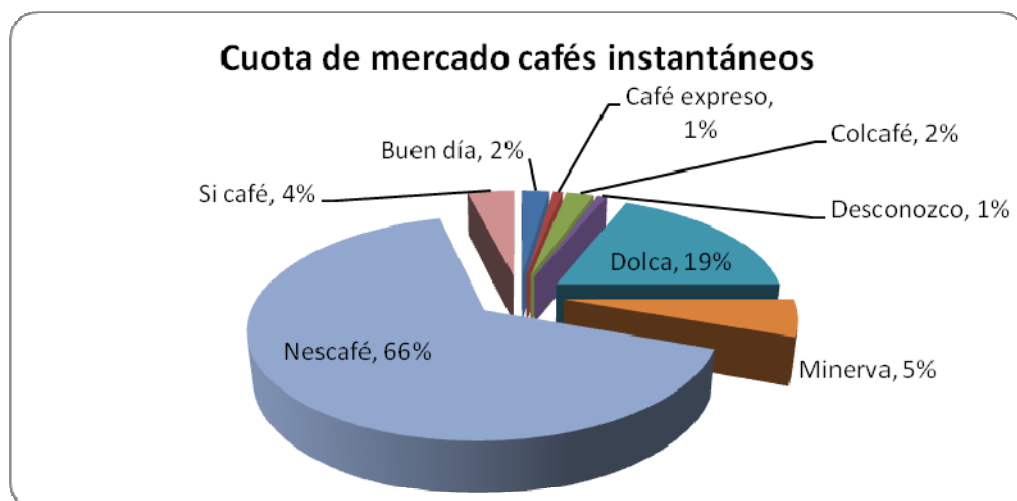
Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Podemos identificar a 4 marcas competidoras potenciales, la cadena de cafeterías Juan Valdez con una cuota de mercado del 24% lidera la competencia, seguido de la marca Café Galápagos con el 21%, Cafecom con el 17% y Café Galleti con el 16%. Sin embargo desde el punto de vista de empresas competidoras quien lidera el mercado es la empresa Ecuatoriana Cafecom S.A. dueña de las marcas Cafecom y Café Galápagos. Los competidores en cuanto a ventas directas son la cadena de cafetería Juan Valdez con producto originario de Colombia, la cafetería y marca Café Galleti con un producto ecuatoriano gourmet, mientras que la empresa Cafecom opera a través de distribuidores principalmente en Supermercados con producto

ecuatoriano. En conclusión la competencia en la plaza de mercado se resume a 3 empresas, dos ecuatorianas y una colombiana, desde el punto de vista de tipo de venta tenemos 2 competidores de venta directa y 1 de venta por intermediario, y finalmente desde el punto de vista de marcas existen 4 competidores y adicionalmente se cuenta con un atractivo 11% de cuota de mercado correspondiente a la categoría “desconozco” lo cual refleja una debilidad de los competidores en cuanto a posicionamiento de marca y fidelización de clientes.

Por otro lado tenemos a los competidores de productos sustitutos como el café instantáneo:

GRÁFICO N° 39



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

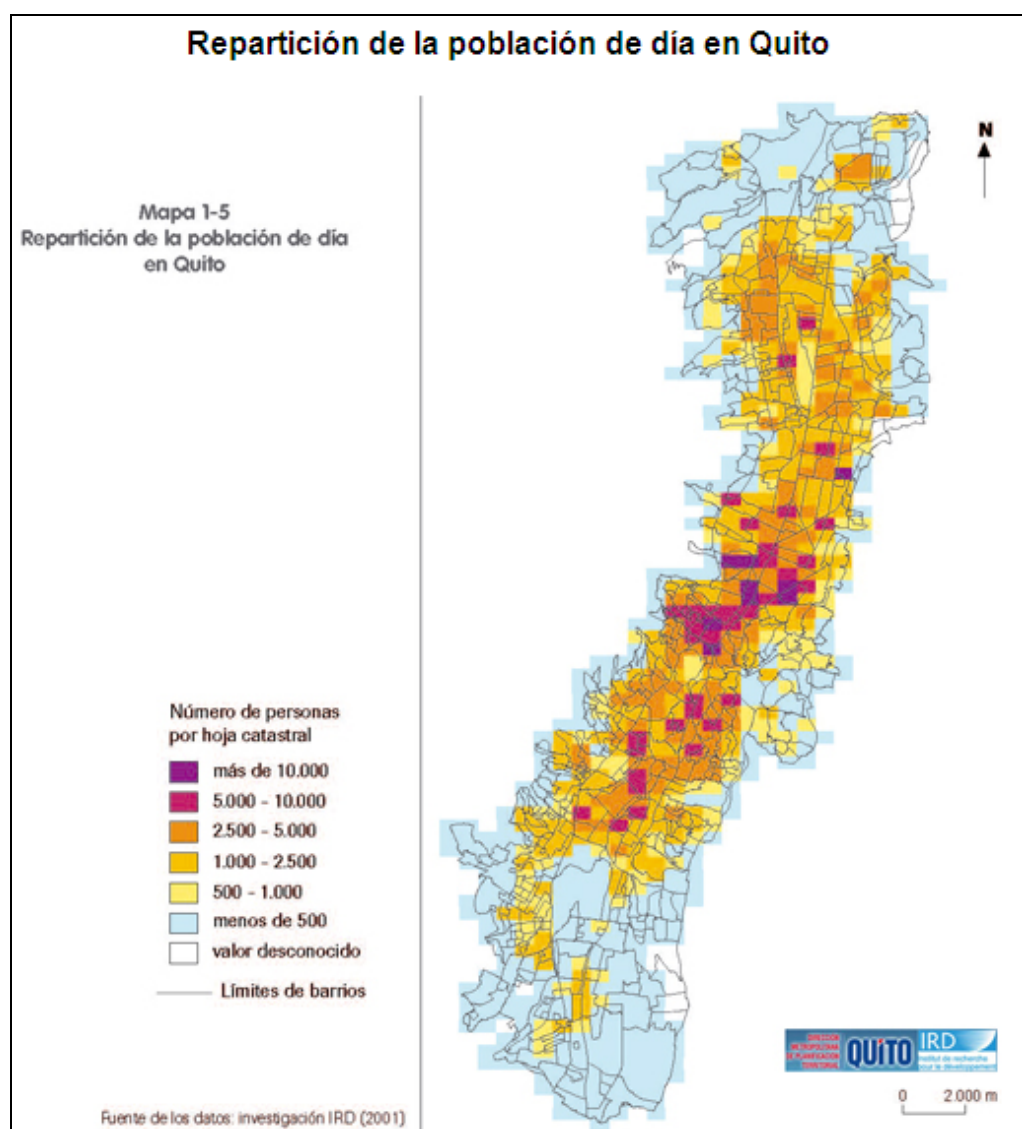
Tal y como estaba dentro de las expectativas, el mercado de productos sustitutos es liderado de manera solitaria por la multinacional Nestlé con su producto Nescafé.

2.3.2 Planificación de la Distribución y Localización Física

La estrategia de plaza consiste en una distribución del producto a través de dos vías de comercialización, venta directa y por medio de intermediarios, y de esta manera ejercer una competencia más agresiva al resto de actores del mercado.

La venta directa incluye la apertura de un punto de venta en la zona centro norte de Quito, que es el punto neutral en donde convergen los integrantes de la demanda potencial (recordemos que son personas con ingresos medios hacia arriba) ya que según un estudio realizado por la Dirección Metropolitana de Planificación Territorial de la ciudad de Quito, durante el día existe una mayor concentración de personas (más de 10.000) en la zona centro norte de la capital.

GRÁFICO N° 40



Fuente: Dirección Metropolitana de Planificación Territorial

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El arriendo de un local comercial en las avenidas República del Salvador, Av. de los Shyris, Av. Amazonas y Tomás de Berlanga implica un gasto promedio mensual de USD1.500 sin contar con las adecuaciones necesarias, se ha tomado en cuenta estas avenidas porque el objetivo es ir abriendo un nuevo punto de venta conforme los beneficios económicos aumenten a lo largo del tiempo, hasta consolidar una cadena de cafeterías ubicadas de manera estratégica para la colocación del producto en la plaza de mercado.

La venta a través de intermediarios incluye la colocación del producto en las perchas de Supermaxi ya que es la cadena de Supermercado en donde concurren de manera mayoritaria nuestros demandantes, así como en las perchas de tiendas ubicadas en el Aeropuerto Mariscal Sucre en el arribo nacional e internacional, también a través de hoteles 5 estrellas de la ciudad (lobbys, restaurantes, eventos) y finalmente en restaurantes de lujo (Zazú, Segundo Muelle, Corrientes 348, San Telmo, entre otros). No descartamos en un futuro no muy lejano expandir los canales de distribución hasta oficinas, centros comerciales, universidades y aviones.

La bodega principal de acopio de materia prima y de producto terminado estará ubicada en un galpón arrendado en el sector de Carcelén al norte de Quito con un área de 200 m², en donde se recepcionará la materia prima proveniente desde la provincia de Loja y también se almacenará el producto terminado que abastecerá al punto de venta propio así como a los otros canales de distribución. La ubicación de la bodega y centro de operaciones en este sector está justificada sobre todo por la facilidad de acceso a través de 3 avenidas importantes y una autopista la cual no se ve afectada por la restricción vehicular por pico y placa. La distribución de las materias primas hacia la bodega y del producto terminado hacia el punto de venta y hacia los otros canales de distribución se realizará mediante un contratista de transporte, con el cual se fijará los horarios y tiempos de distribución.

2.3.3 Merchandising

El merchandising corresponde a las técnicas y acciones que se llevarán a cabo en el punto de venta relacionadas a la ubicación del producto y a la publicidad y promoción del mismo, así como la disposición y la presentación del producto en los canales de distribución en donde se utilice intermediarios.

El punto clave de una adecuada estrategia de merchandising es colocar y hacer llegar al producto hacia el cliente a través de sus sentidos, es decir, vista, oídos, olfato, tacto y gusto en ese orden estrictamente, ya que el cerebro humano distribuye sus capacidades de percepción en esa proporción. Según una publicación realizada por Microsoft y titulada como “Marketing Sensorial, Vivencial y/o Experiencial II” se menciona que “el ser humano posee la capacidad de asociar sensaciones, procedentes de los cinco sentidos y relacionarlas con conceptos e ideas, que a su vez generan sentimientos y emociones que tienen que ver con nuestras experiencias vivenciales”, lo cual implica una innovación en la estrategia de merchandising que permita al cliente vivir una experiencia de “buen momento” antes de la compra, durante la compra y el consumo, de esta forma se logrará satisfacer más que una necesidad y el éxito estará asegurado, ya que se logra una mayor fidelización de clientes.

El objetivo en el punto de venta es que el cliente perciba tanto por su vista con una excelente presentación, como por su oído con material publicitario de audio y permitiendo que el cliente toque y perciba los olores del producto, de

esta manera lograremos una percepción mucho mayor del mensaje de “buen momento” que se pretende transmitir a través de la venta del producto.

La estrategia de merchandising conlleva la adecuada ejecución de tareas o indicadores que se refieran a los siguientes aspectos.

Presentación.- Es el primer punto a tener en cuenta cuando de merchandising se trata, ya que el buen estado y la limpieza son de suma importancia si se quiere despertar en el consumidor deseos de compra del producto ofrecido, para ello nos apoyaremos con ideas de un experto o experta en diseño y decoración interior y una de las funciones del personal del punto de venta será mantener el lugar siempre limpio.

Decoración.- Un factor importante para que el punto de venta sea más llamativo y así incentivar a los clientes para que visiten el mercado y se preocupen por conocer lo que allí se está vendiendo, el principal objetivo es mostrar un lugar agradable a la vista, lleno de vida que incentive a entrar y quedarse.

Colocación.- La colocación en percha de los productos implica que se encuentren bien ubicados, es decir, a la vista, al alcance, debidamente acomodados, sin que se vean amontonados o centrados en un solo lugar de la tienda.

Atención.- El personal a cargo del punto de venta debe mostrar altas cualidades de relacionarse con la gente, empatía, tolerancia, y un excelente

conocimiento de las cualidades del café molido y tostado, aquí se aplica la propuesta de valor que fue detallada en el capítulo uno y cuyas dimensiones son la relación con los clientes, atributos del producto y servicio, y finalmente la imagen y el prestigio, llevadas a cabo mediante las estrategias de liderazgo de producto, intimidad con los clientes y excelencia operativa.

Garantía.- Se refiere a la garantía tanto del producto como del servicio, para el caso del producto es importante que reúna las características necesarias de salubridad y calidad mientras que para los servicios implica una correcta aplicación del esquema de servicio (definido y explicado en el capítulo 1).

Finalmente, el elemento Merchandising será evaluado periódicamente a través de la estrategia de cliente fantasma y evaluando así las tareas o indicadores descritos anteriormente para poder medir el cumplimiento del objetivo.

2.4 PRODUCTO

En la sección 3 del primer capítulo se realizó la descripción del producto, al cual lo definimos como “una bebida de gran calidad que brinda un gran momento al consumidor”, y cuya principal intención es más que satisfacer una necesidad, es brindar momentos felices, experiencias que logren una fidelización del consumidor hacia el café lojano cultivado, cosechado y tostado artesanalmente.

Dentro de la clasificación general de productos, el café lojano tostado y molido se lo puede ubicar dentro de los “bienes básicos de uso común”, puesto que el cliente suele

comprar estos productos con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra. También se lo considera como un producto de primera necesidad ya que es parte de la canasta básica del año 2011 en Ecuador según la determinación realizada por el INEC.

Para definir la estrategia del producto, realizaremos el análisis de 4 elementos muy importantes en esta sección y ellos son: la cartera de productos, la presentación, la diferenciación del producto, y finalmente la gestión de marca.

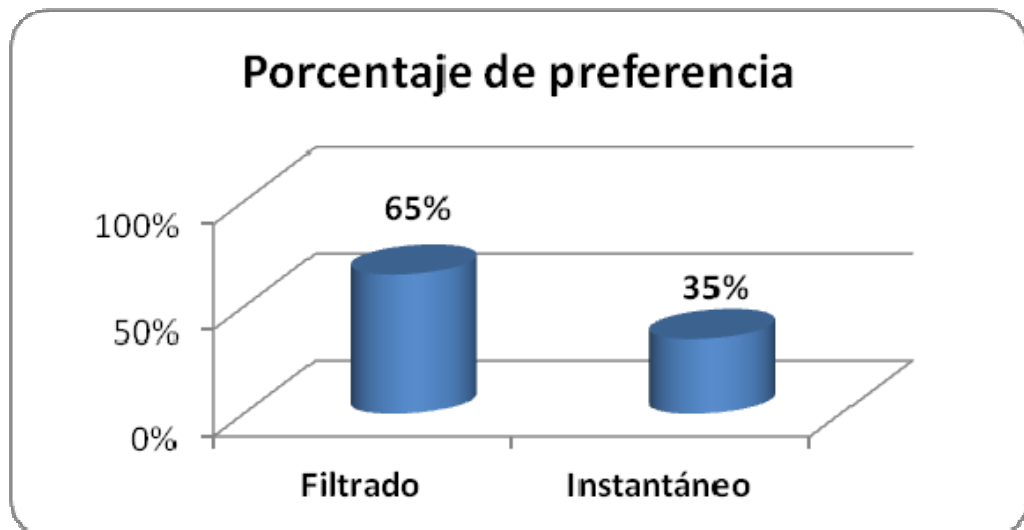
2.4.1 La Cartera de Productos

La cartera de productos se refiere a la identificación y definición de los bienes y/o servicios que compañía o un individuo ofertan en un mercado. Un ejemplo de esto son los catálogos de productos que algunas compañías lanzan al mercado, como es el caso de cosméticos, electrodomésticos, teléfonos celulares, etc.

Para comenzar a definir cualitativamente al producto recurrimos a las preguntas 2, 6, 7 y 8 de la encuesta realizada como parte del estudio de mercado.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de café consume?

Los resultados de esta pregunta se encuentran en el gráfico 33, en donde el 59% de los demandantes consumen café filtrado, mientras que el restante 41% consume café instantáneo.

Pregunta 6: ¿Qué tipo de café le gusta más?**GRÁFICO N° 41**

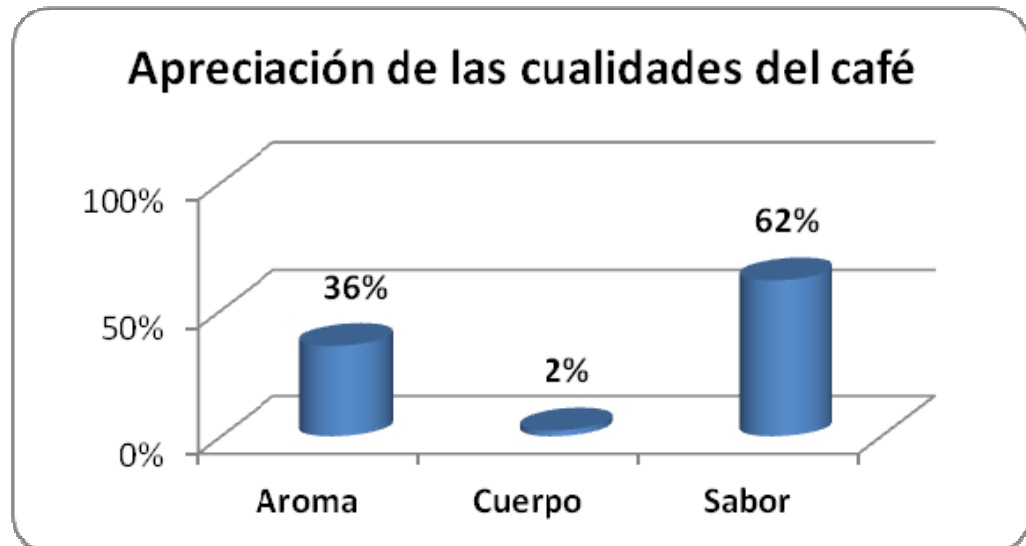
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

A pesar de que el 41% de la demanda potencial consume café instantáneo, el 35% tiene un gusto por este tipo de café, es decir, existe un 6% de la población que probablemente estaría dispuesto a beber ambos tipos de café a la vez (filtrado e instantáneo), lo cual aumenta aún más las posibilidades de éxito del negocio.

Pregunta 7: De la pregunta anterior ¿por qué le gusta más? (elija la cualidad más importante, solo 1 opción por favor).

GRÁFICO N° 42



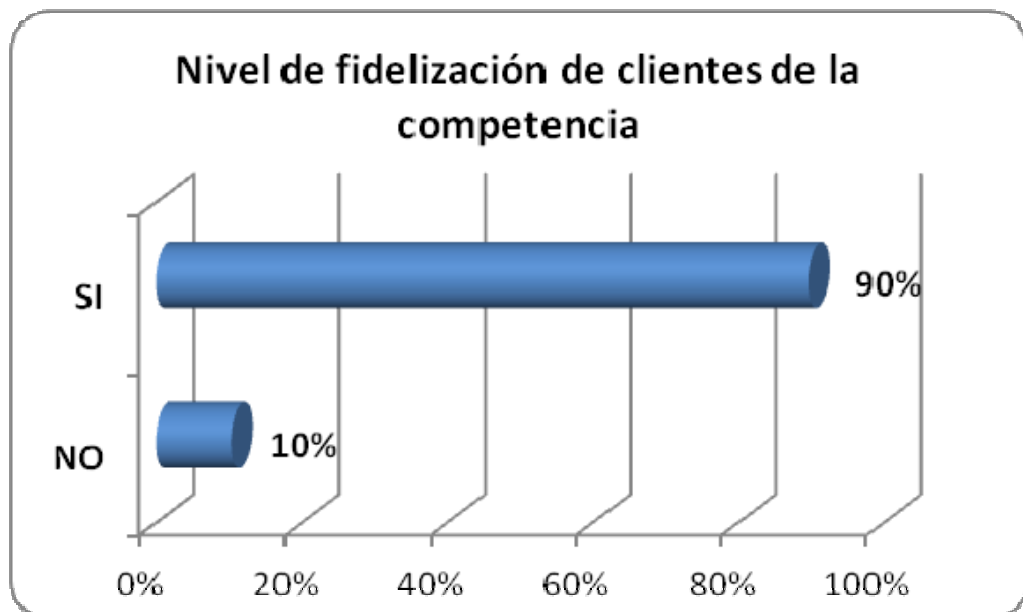
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Más del 50% de la demanda potencial determinaron que el factor cualitativo diferenciador para preferir un café es el sabor.

Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a cambiar el café que usted consume habitualmente por un café arábica lojano?, el cual es más sano por ser orgánico, más rico y con mejores propiedades en taza. En caso de contestar no por favor concluir el cuestionario.

GRÁFICO N° 43



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Apenas el 10% de los clientes de la competencia se encuentran fidelizados, lo cual nos deja una gran oportunidad para captar una mayor cuota de mercado. De la pregunta 7 el resultado mayoritario fue que las personas califican al sabor como la cualidad más importante del producto, pues allí está la primera alerta y posible debilidad de la competencia por lo cual no ha logrado fidelizar a la mayor parte del mercado.

De esta manera podemos determinar que nuestra cartera de productos estará integrada por distintas variedades de café arábica tostado y molido, con una

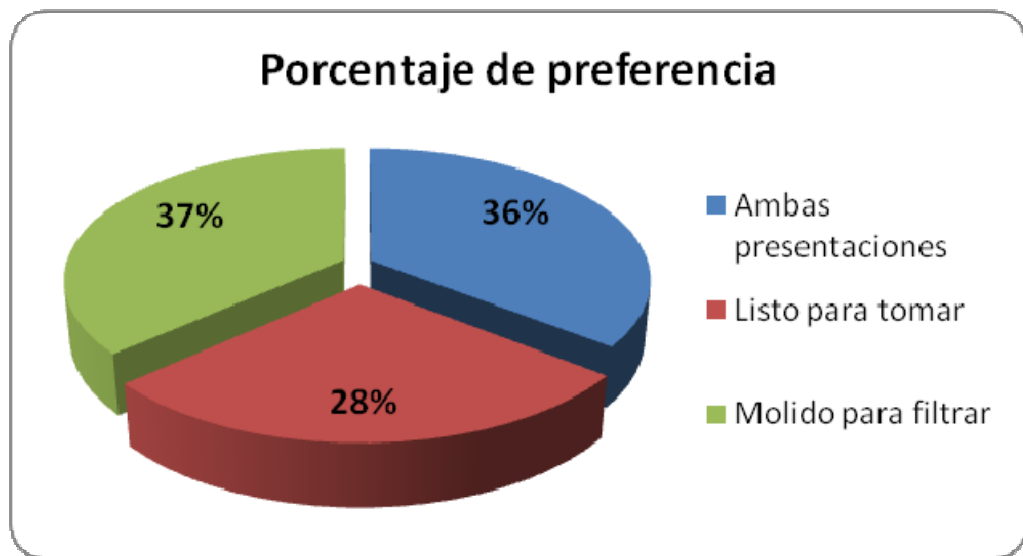
cualidad en común que se expresará a través de un excelente sabor. La descripción técnica y cualitativa de los productos, se lo llevará a cabo en la primera sección del capítulo 3.

2.4.2 Presentación del Producto

Una vez que nuestro producto ha sido definido bajo el punto de vista cualitativo como diferentes variedades de café arábica lojano tostado y molido, el siguiente paso es analizar la presentación en la cual será comercializado. Haciendo un análisis de la competencia y de las tradicionales presentaciones, así como de la preferencia de la demanda potencial, hemos identificado preliminarmente a dos posibles presentaciones del producto, la primera es un café arábica molido listo para filtrar y empacado en bolsas de 500 gr y la segunda opción es listo para tomar en presentación líquida de 250 ml lo equivalente a una taza promedio de 8 oz de café. A continuación miramos los resultados de la pregunta 10 de la encuesta realizada como parte del estudio de mercado.

Pregunta 8: ¿En qué presentación le gustaría adquirirlo?

- Molido para filtrar (500 gr)
- Listo para tomar (250 ml)
- Ambas presentaciones

GRÁFICO N° 44

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Existe una paridad entre los resultados obtenidos en esta pregunta, ya que obviamente al haber resultado la distribución del producto a través de un punto de venta y de un intermediario como las mejores opciones, así mismo lo es para la presentación del producto, ya que mientras en los supermercados se puede distribuir el producto tostado y molido para filtrar, en el punto de venta se puede distribuir en ambas presentaciones.

Por ello la estrategia o decisión es que la presentación del producto se lo realizará tanto en empaques de 500gr de café tostado y molido listo para filtrar como en tazas (cerámica y desechables para llevar) de 250 ml listo para tomar.

Los empaques a usarse se definen de la siguiente manera:

Para el café arábica tostado y molido, se usará una bolsa metalizada en 3 capas fabricada con tecnopolíester metalizado y con polietileno pigmentado del color

de la marca, los cuales ofrecen una excelente barrera a la humedad y al oxígeno y permiten que el producto se conserve en óptimas condiciones para su transportación y venta en anaquel, además de incluir una válvula desgasificadora, esto debido a que el café una vez tostado, desprende compuestos volátiles (aromas) y CO₂, aproximadamente hasta tres meses después de haber sido tostado, sin ella, la bolsa se irá hinchando como un globo hasta el punto de estallar, por tanto aquí es donde entra en juego la válvula la cual es monodireccional, tiene la misión de dejar salir esa sobrepresión que se va generando dentro del envase, pero con la misión añadida de no dejar entrar oxígeno dentro del mismo, por otro lado también es importante mencionar que la bolsa cuenta con un sistema de cierre tipo zipper lo cual brinda un cierre hermético. Dentro del mercado existen varios proveedores de estos empaques por lo cual su oferta y precio no tienen un mayor impacto en nuestro producto final. Sus medidas serán de 15,5cm x 21cm x 7cm (frente x largo x fuelle).

GRÁFICO N° 45



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Mientras que para la presentación del café listo para tomar se lo puedo ofrecer en tazas de cerámica con el logo de la empresa, mientras que en vasos y tazas de papel en caso de que el cliente lo adquiriera para llevar y disfrutarlo camino a

casa, al trabajo o a cualquier lugar, manteniéndolo caliente por mayor tiempo y evitando que el líquido se derrame durante el trayecto.

GRÁFICO N° 46



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

2.4.3 Diferenciación del Producto

Sin duda la diferenciación de un producto es un elemento clave para que sea más atractivo a los potenciales consumidores, diferenciarse del resto no solo involucra vender lo mismo que la competencia pero más bonito, o vender lo mismo pero a costa de un gran esfuerzo en publicidad, o en el peor de los casos llegar a vender lo mismo usando con una guerra sucia de precios, más bien se trata de un proceso de innovación de ideas cuyo único objetivo es crear una sensación de bienestar en el cliente y que éste se sienta contento y muy feliz con esta nueva propuesta de valor, ya en el primer capítulo en la descripción de la idea del negocio se mencionaba que la presente propuesta va mas allá de la comercialización de un producto y/o de la prestación de un servicio, pretende llevar a cabo una idea innovadora de ofrecer momentos y experiencias felices y únicas alrededor de una taza del mejor café arábica ecuatoriano, ya sea

mediante el consumo en el punto de venta, en hogares, oficinas y demás plazas de encuentro social. El producto está dado por el mejor café arábica lojano cultivado, cosechado y tostado artesanalmente en Ecuador, el cual posee cualidades diferenciadoras como el aroma, sabor y cuerpo, que lo hacen único ante otras variedades de cafés ofertados en la ciudad de Quito.

La idea de negocio pretende satisfacer la necesidad de aquellas personas que gustan de compartir momentos felices y únicos con sus semejantes y que al mismo tiempo gustan de una bebida de gran calidad, y si lo llegan hacer solos la idea es que recuerden de aquellos momentos que alguna vez los hicieron felices, de esta forma el producto logra entrar en la mente de los consumidores no como un estimulante o un acompañante de otros productos sino como un ícono de sentirse bien.

2.4.4 Gestión de Marca

Según la Fundación Confemental, empresa líder en la ciudad de Madrid en temas de capacitación a ejecutivos, en una publicación de uno de sus tantos cursos, en este caso “Branding y Gestión de Marca” menciona que “la creación y gestión de la identidad corporativa, es uno de los elementos más importantes, para las empresas, a la hora de presentarse en el mercado y ser capaces de demostrar una diferenciación clara en su oferta de servicios o productos”, de ahí que no es de sorprenderse de que la marca constituye un denominador común entre las medianas y grandes empresas que operan en el mercado mundial, en el caso de la ciudad de Quito, aparte de las multinacionales existen

empresas medianas y pequeñas que han sabido posicionar su marca en el mercado local y la gran mayoría corresponde al target de alimentos y bebidas, de éstas, la gran mayoría apela al sentimiento nacionalista.

Existen muchas teoría sobre aplicación de marca y branding, sin embargo considero que de todas esas teorías existe algo positivo y a la vez algo negativo, pues no todos los productos y servicios son iguales y por lo tanto no todos calzan dentro de la misma propuesta, pero es muy importante dejar en claro que para el presente plan de negocios la gestión de marca no es un equivalente a los objetivos del marketing o publicidad, ni tampoco se encontrará subordinada a la comercialización del producto ni a la comunicación de mensajes persuasivos. El objetivo de la gestión de marca del presente plan de negocios se basa en crear un espacio, imaginario, de afinidad y valor agregado, construido desde la voluntad de un actor que busca establecer lazos con su entorno (consumidores, público, proveedores, competencia), es decir, con la sociedad y crear comunidades de marca, crear y consolidar vínculos entre individuos y la empresa y que se encuentren organizados a raíz de los valores que ligan a esos individuos entre sí, de modo que cuando se hable de nuestra marca se hable en comunidad y sea respetada por sus fuertes valores.

La definición de nuestra marca involucra el establecimiento de un nombre o fonotipo, un logotipo, un isotipo y una gama cromática que se encargará del correcto empleo y distribución de los colores.

Fonotipo: Caféloja

Logotipo: Comprende el diseño del fonotipo.

Isotipo: Se encuentra caracterizado por 2 granos de café y la silueta de un ave.

Slogan: “¡Qué buen momento!”

Gama cromática: Colores principales, verde oscuro y beige claro. Colores secundarios, negro y blanco y los colores que determinarán el tipo de producto que serán representados por cada color de la bandera del Ecuador, amarillo, azul y rojo.

La principal estrategia de marca que aplicaremos al presente plan de negocios es aquella denominada como “Lovemark” que no es más que una técnica de marketing que va más allá del “top of mind”, se la podría traducir como "amor a una marca". El termino es acuñado por Kevin A. Roberts que es CEO Mundial de Saatchi & Saatchi y autor del libro "Lovemarks: The Future Beyond Brands" en el que se expone esta técnica. Según Roberts, el Lovemark consiste en generar una lealtad que trasciende la razón y para ello basa en tres ingredientes claves:

- Misterio. Grandes historias: pasadas, presentes y futura; intrigar, inspirar, etc.

- Sensualidad. Utilizar los cinco sentidos.
- Intimidad. Empatía, comprometerse con el consumidor y actuar con pasión.

La armonización de esos tres elementos son los que permiten hacer un branding emocional, en donde las marcas buscan desplazarse del concepto racional a uno que es más sentimental.

A partir del amor y el respeto (indispensable para una lovemark) la relación consumidor y marca se explica con el siguiente cruce de variables:

- Si el amor es bajo y el respeto es bajo, es un simple producto.
- Si el amor es bajo pero el respeto es alto, es una marca.
- Si el amor es alto y el respeto es bajo, causa furor, es algo pasajero (fads).
- Si el amor es alto y el respeto es alto, es un lovemark.

GRÁFICO N° 47**Diagrama de Lovemarks**

Fuente: ROBERTS Kevin A., "Lovemarks: The Future Beyond Brands"

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

2.5 PRECIO

La determinación del precio de venta involucra la consideración de factores como:

- Costos de producción
- Costos de comercialización
- Precios de venta de la competencia
- Estrategias de marketing adoptadas por la empresa.
- Percepción de precio-calidad por parte del cliente

Los costos de producción y de comercialización son determinados mediante la presupuestación y el análisis del financiamiento necesario para iniciar, poner en marcha y consolidar a la empresa, lo cual se lo realizará en el capítulo 5 del presente trabajo.

Los precios de venta de la competencia son los siguientes:

CUADRO N° 20

Comparación de precios de la competencia

Marca	Tipo	Presentación	Precio de venta
Juan Valdez	Cumbre	340 gr	USD 7,42
Juan Valdez	Colina	340 gr	USD 6,90
Café Galleti	Molido normal	400 gr	USD 4,45
Café Galleti	Orgánico	400 gr	USD 5,20
Cafecom	Café Galápagos	400 gr	USD 5,76
Cafecom	Café de Loja	400 gr	USD 4,53

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

La mediana de los precios de mercado se sitúa en los USD5,48 por lo cual el precio de lanzamiento deberá ubicarse por debajo de este indicador.

Como parte de las estrategias de marketing de la competencia identificada en el análisis de la plaza, no se ha evidenciado una comunicación masiva por medios de difusión como radio, prensa y televisión, es decir, no cuentan con pautas comerciales en estos medios, más bien la estrategia que han adoptado consiste en el “boca a boca” y en la construcción de relaciones con clientes. Por el contrario la competencia calificada como débil (con menos del 5% de cuota de mercado) ha encaminado sus esfuerzos por estrategias de publicidad en vallas fijas y móviles en lugares de masiva concentración como avenidas altamente transitadas y en centros comerciales.

Para el análisis de la percepción del precio-calidad por parte de la demanda potencial, vamos a mirar los resultados de la pregunta 12 de la encuesta realizada como parte del estudio de mercado:

CUADRO N° 21

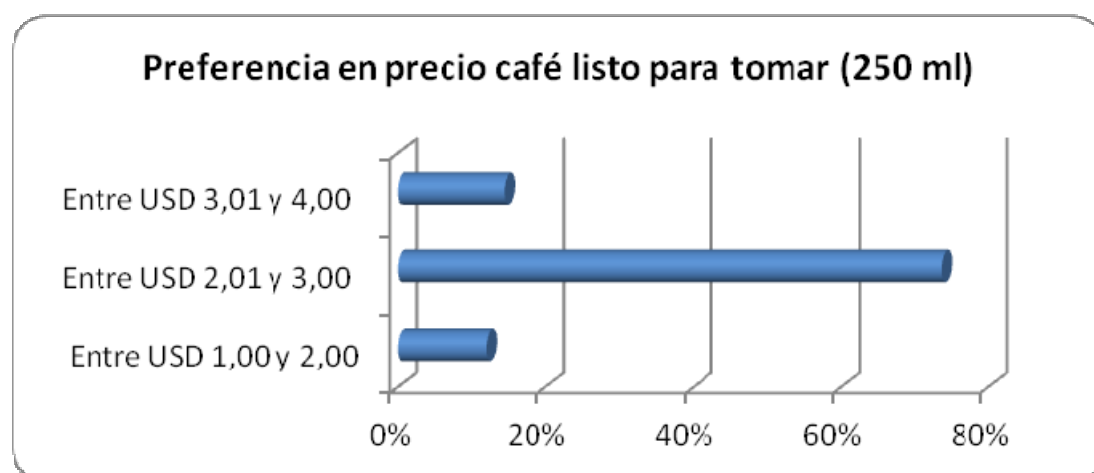
Pregunta 12: ¿Cuánto pagaría por este producto de grandes cualidades?

Listo para tomar	Molido para filtrar
• Entre USD 1,00 y 2,00	• Entre USD 3,50 y 4,50
• Entre USD 2,01 y 3,00	• Entre USD 4,51 y 5,00
• Entre USD 3,01 y 4,00	• Sobre los USD 5,51

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

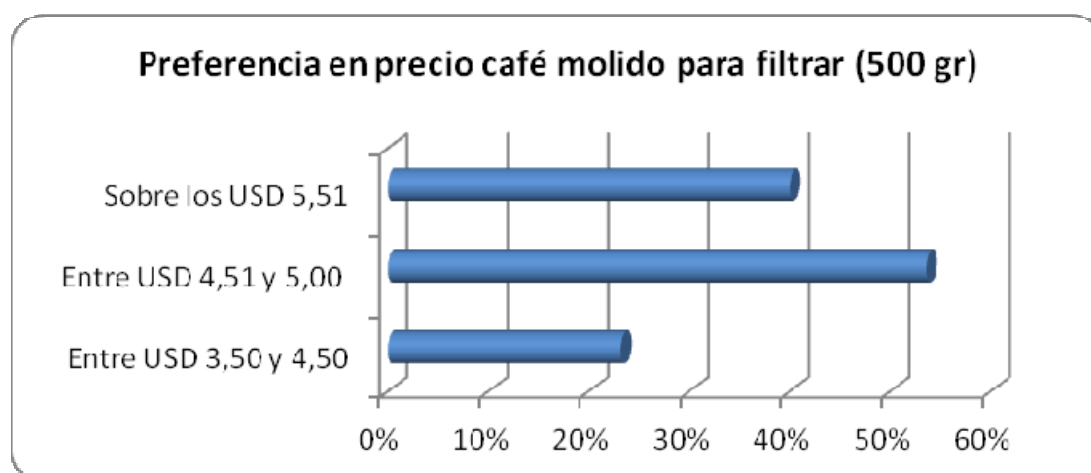
GRÁFICO N° 48



Fuente: Investigación de mercado – Darwin Omar Ramón Prado

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Existe una marcada preferencia en cuanto a un precio de venta para el café arábica lojano en su presentación lista para tomar, por ello para al momento de preparar el presupuesto de la compañía se tomará como referencia un precio fijado entre 2,01 y 3,00 dólares.

GRÁFICO N° 49

Fuente: Investigación de mercado – Darwin Omar Ramón Prado

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El proyecto está dirigido hacia un target de clientes que tienen una mayor exigencia acerca de la relación de precio-calidad del producto, por ello los resultados muestran una inclinación del 54% de los demandantes por un precio ubicado entre 4,51 y 5,00 dólares, sin embargo es interesante ver cómo un 40% de la demanda potencial, estaría dispuesta a cancelar más de 5,51 dólares por un empaque de 500 gr de café arábica lojano tostado y molido, por ello al momento de elaborar el presupuesto de la empresa, este precio será el que mayor elasticidad puede soportar ante sensibles variaciones en el margen de contribución.

2.6 PROMOCIÓN

La teoría de promoción para el presente plan de negocios está basado más que en campañas persuasivas de publicidad y marketing, en diseñar y construir un sistema de comunicación de doble vía, esto consiste, en la difusión de un mensaje por parte del empresario y obtener una respuesta del público objetivo al que va relacionado, muchas de las veces esta respuesta se traduce en una compra realizada por el cliente.

Dentro de la difusión del mensaje incluiremos los siguientes puntos que considero importantes para la consecución de esa respuesta positiva del público:

- Comunicar de manera clara las características del producto.
- Enseñar al público acerca del correcto uso del hábito de beber café arábica.
- Comunicar los beneficios de los productos y la importancia del desarrollo de los mismos para el impulso de la economía local.
- Lograr un alto nivel de permanencia de la marca en la mente del público bajo una percepción de amor y respeto hacia ella, lovemark.

Se pretende además incentivar niveles de comunicación entre todos los actores del mercado, manejando todo un sistema de comunicaciones de mercadotecnia, desde la empresa con sus intermediarios, sus consumidores y diversos públicos, sus intermediarios, a su vez, se comunican con los consumidores y con sus públicos, los consumidores tienen comunicaciones verbales entre sí y con otros públicos, es decir, en todo este proceso, cada grupo retroalimenta a todos los demás, y cuando se produce una comunicación que resalta altos niveles de satisfacción resulta en un incremento en los beneficios económicos de la empresa, y con un significativo ahorro en costos publicitarios ya que estos son manejados con mayor eficiencia, puesto que cuando se conoce exactamente en donde está ubicado el objetivo “con un disparo será suficiente, en lugar de lanzar toda una ráfaga con disparos innecesarios”.

El programa de comunicación descrito en el párrafo anterior está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

Las cuatro principales herramientas promocionales son las que se describen a continuación:

- **Publicidad.-** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- **Promoción de ventas.-** Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** La creación de buenas relaciones de largo plazo (basadas en hacer siempre lo correcto), con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen corporativa", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- **Ventas personales:** Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

De esta manera nuestra estrategia de promoción girará en torno a estas cuatro herramientas promocionales, las cuales complementadas con las estrategias de plaza, producto y precio servirán para el diseño de adecuadas estrategias de marketing.

2.7 MIX DE PRODUCTO

El mix de producto es una herramienta que ayuda a la definición de una estrategia de producto que permita orientar los esfuerzos de innovación, mercadeo y comunicación de una manera eficiente y encaminada hacia aquellas líneas de producto que en verdad lo necesitan y que mayor retorno de beneficios ofrecen a la empresa.

El mix de producto generalmente se encuentra dado por la mezcla o combinación de todos los productos que produce una compañía, los cuales están agrupados en líneas de productos y cada línea tiene su propia amplitud y profundidad. Existen varios productos que se pueden obtener en las presentaciones antes definidas, esto gracias a las diferentes opciones que se tiene en cuanto al aroma, sabor y cuerpo del café arábica molido y tostado, los cuales pueden ser agrupados en diferentes líneas de productos.

Las principales líneas de productos se obtendrán luego de haber estudiado las preferencias de los potenciales demandantes y de ello dependerá del número de líneas de producto. Actualmente en el mercado se manejan líneas de producto de cafés suaves, cafés fuertes, cafés gourmet y cafés orgánicos, las cuales conforman la amplitud del producto, y cada línea de producto está integrada por dos o tres clases de café, los que determinan la profundidad de la línea de producto.

En el gráfico 41 pudimos determinar que el 62% de nuestra demanda potencial considera al sabor como la primera cualidad a ser tomada en cuenta al momento de elegir un café, seguido por un 36% para quienes el aroma es la primera cualidad a ser

tomada en cuenta y finalmente con un bajo 2% se encuentran aquellos individuos que aprecian el cuerpo de un café como la cualidad más importante.

De este modo nuestra primea línea de producto estará determinada por el conjunto de tipos de cafés que tienen por principal característica un sabor alto, medio o bajo que pueden estar combinados con las diferentes opciones de aroma (pronunciado o muy pronunciado) y las diferentes opciones de cuerpo o consistencia (alto, medio, bajo), es decir, existe un portafolio muy amplio de producto que deben ser agrupados, mezclados o combinados en diferentes líneas de producto, de esta manera, si deseamos realizar una innovación del producto para aumentar las ventas, me voy a la línea y trato de hacer una serie de modificaciones para conseguir más usuarios, Si quiero entrar en mercados nuevos lo que tengo que hacer es crear una línea nueva, y, por lo tanto, modificar la amplitud del mix de productos, ampliarla con una línea nueva. Otra opción, es la mezcla de líneas para obtener una línea intermedia nueva. Por último, si nuestra política es de innovación total, trataremos de modificar toda la amplitud de la línea, a través de una estrategia de diversificación completa.

La determinación de las líneas de producto y sus especificaciones técnicas serán definidas en la primera sección del capítulo 3, ya que en esta sección el objetivo es explicar e identificar de manera preliminar al posible mix de producto a efectos de desarrollar mejores y más acertadas estrategias de marketing.

2.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez que hemos analizado al mis de marketing a profundidad y hemos identificado de manera preliminar al posible mix de producto, a continuación se

muestra las diferentes estrategias comerciales que serán las encargadas de llevar al negocio hacia los objetivos de éxito planteados.

2.8.1 Estrategias para la Plaza o Distribución

- Hacer uso de la cadena de supermercados Supermaxi para la distribución de nuestro producto café arábica tostado y molido listo para filtrar.
- Ubicar nuestros productos en todas sus presentaciones en punto de venta que sea conveniente por el tipo de producto que vendemos y accesible en base a nuestro público objetivo, es decir, realizar una distribución selectiva.
- Ubicar nuestros productos en todas sus presentaciones a través de intermediarios exclusivos en base a nuestro público objetivo, esto es en hoteles 5 estrellas y restaurantes de lujo.

2.8.2 Estrategias para el Producto

- Obtener líneas de productos especializadas en base al estudio de preferencial de perfil de taza por parte de los potenciales demandantes.
- Incluir nuevos atributos a las presentaciones de los productos, por ejemplo, hacerlos más funcionales con nuevos empaques que ayuden a una mejor conservación y transporte del producto.

- Realizar tareas de innovación a las líneas de productos.
- Gestionar una marca que infunda respeto y fidelización de los clientes hacia ella.

2.8.3 Estrategias para el Precio

- Tomar en cuenta las preferencias de precio de los potenciales clientes y la mediana de los precios de los actuales competidores del mercado (USD5,48), se decide que como parte de la estrategia de marketing deberá fijarse un precio de lanzamiento que se ubique entre el límite superior del precio con mayor acogida por parte de la potencial demanda y la mediana de precios del mercado, es decir, entre USD5,00 y USD5,48.
- Fijar precios altos por períodos cortos de duración cada vez que se realice una innovación en el producto, de esta forma lograremos mayores beneficios por la compra de un producto novedoso, luego el precio se reajustará hacia la baja.
- Fijar precios bajos para aquellos productos que tendrán mayor aceptación por parte de la demanda y que son más conocidos para ellos, productos clásicos, para lograr un rápido posicionamiento en el mercado.

2.8.4 Estrategias para Promoción

- Crear una *newsletter* de comunicación en doble vía con los consumidores a través del uso de las redes sociales.
- Realizar alianzas estratégicas con las empresas con mayor número de empleados, a fin de que éstas entreguen como premios a sus empleados *gift cards* de nuestra empresa a largo del año y no solo en temporadas de festejos (navidad, día del padre, día de la madre, etc.)
- Obsequiar regalos de productos relacionados al consumo de café, como tazas, vasos, cafeteras caseras a aquellos clientes denominados como “clientes frecuentes”, es decir, premiar la fidelización.
- Crear ofertas de 2x1 en artículos de la misma línea de producto.
- Ofrecer bebidas de cortesía como parte un programa de degustación y apreciación por el café arábica lojano en los restaurantes de lujo de la ciudad de Quito.
- Participar y auspiciar eventos relacionados con el compromiso de la empresa hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

Hemos realiza esta compilación de ideas en cuanto a estrategias comerciales para lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado, sin embargo éstas no

constituyen una especie de mandamientos que deben seguirse al pie de la letra, puesto que el mercado es muy cambiante, las estrategias de mercado deberán ser lo suficientemente flexibles para no ser vulnerables ante estos cambios.

2.9 RIESGO DE MERCADO

El riesgo de mercado se refiere como toda posibilidad de pérdida en cuanto a beneficios económicos por causas netamente atribuibles a los factores que intervienen en el mercado (mix de marketing y mix de producto) y que no necesariamente podrán depender o ser controlados por la empresa.

A continuación identificamos los principales riesgos clasificados por su nivel de ocurrencia (remoto = R, probable = PR, posible = PS) y por su impacto en los estados financieros o beneficios económicos de la empresa (bajo, medio y alto).

CUADRO N° 22**Riesgos de Mercado**

Riesgos	Ocurrencia			Impacto		
	R	PR	PS	Bajo	Medio	Alto
Cierre de los canales de distribución (intermediarios) en el corto plazo.	X				X	
Cierre de los canales de distribución por parte de los competidores.		X				X
Excesiva volatilidad de los precios de venta del mercado activo.	X					X
Estrategias comerciales de la competencia en contra de nuestro producto.		X		X		
Sufrir robos de ideas o copias de productos		X			X	
Excesiva volatilidad de los precios pagados al producto (proveedores)	X					X
Inestable comportamiento de la oferta y demanda.		X				X
Integración hacia delante de los productores que proveen la materia prima directa.	X					X

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

2.10 GESTIÓN DE RIESGOS DE MERCADO

La gestión de riesgos está dada, por el diseño de acciones o controles adecuados ya sean preventivos o detectivos y cuya finalidad es la de mitigar lo máximo posible la ocurrencia de un riesgo y/o el alto impacto del mismo en los estados financieros o en los beneficios económicos de la compañía.

La gestión de riesgos está orientada a cada uno de los riesgos identificados en la sección anterior y cuyo nivel de ocurrencia haya sido calificado como probable o posible.

CUADRO N° 23**Gestión de riesgos de mercado**

Riesgos	Acciones o controles
Cierre de los canales de distribución por parte de los competidores.	Implementar un plan de contingencia de mercado en el cual se incluya actividades de diversificación de mercado en cuanto a distribución, es decir, contar con más de una opción para la colocación del producto para llegar al mismo público objetivo.
Estrategias comerciales de la competencia en contra de nuestro producto.	Fijar una estrategia de producto fuerte en relación a la marca, para crear un escudo antes posibles ataques negativos de competidores.
	Realizar una cuidadosa descripción y difusión de los factores diferenciadores del producto, pues la competencia puede usar estos factores en contra nuestro.
Sufrir robos de ideas o copias de productos	Evitar al máximo la difusión de posibles planes en cuanto a innovación de productos.
	Obtener registros de propiedad intelectual y/o patentes sobre la marca, colores de la marca, slogan, y productos de manera oportuna.
Inestable comportamiento de la oferta y demanda.	Ejecutar tareas de monitoreo a las proyecciones técnicas de oferta y demanda versus el comportamiento o tendencia real del mercado y hacer ajustes necesarios a dichas proyecciones para los siguientes años.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

3 PROCESO DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO

3.1 ANÁLISIS TÉCNICO Y CUALITATIVO DE LOS PRODUCTOS

En el capítulo 2, se analizó varios puntos relacionados con el producto (la cartera de productos y mix de productos) desde el punto de vista del marketing, mientras que en el presente capítulo se analizará los factores específicos de los productos de una manera más técnica, de igual manera realizaremos la descripción específica de las líneas de producto.

Antes de definir las características técnicas y los factores cualitativos que deberán tener los productos, es importante analizar las preferencias de la potencial demanda en cuanto a sabor aroma y cuerpo del café, pues obviamente nos concentraremos en la producción de aquellos productos con mayor preferencia, para ello a continuación se muestra los resultados de la pregunta 9 realizada en la encuesta de investigación de mercado.

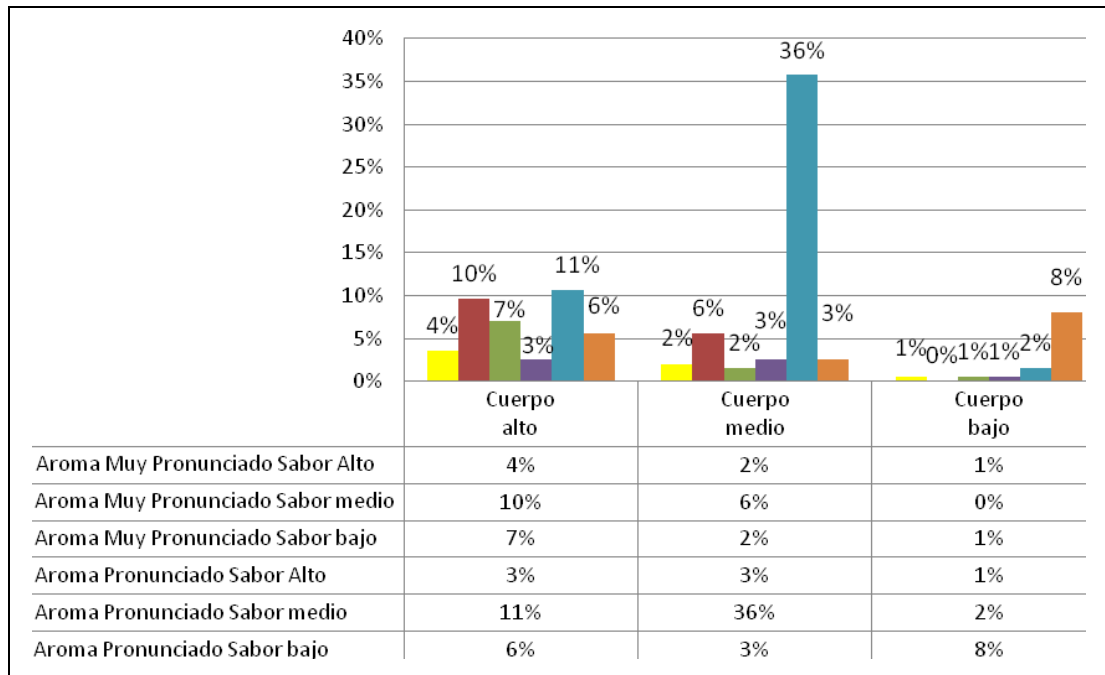
Pregunta 9: Por favor elija cuál sería su perfil de taza ideal.**CUADRO N° 24**

Aroma	Sabor (Acidez)	Cuerpo (consistencia)
<ul style="list-style-type: none"> • Pronunciado • Muy Pronunciado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Medio • Bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Medio • Bajo

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En esta pregunta abarcamos todas las posibles características que se pueden obtener en un café arábica en cuanto al aroma, sabor y cuerpo. El objetivo de esta pregunta es encontrar la combinación ideal de éstas características para obtener los productos que tendrán mayor acogida en el mercado. Las cualidad aroma tiene dos posibilidades de respuesta, mientras que las cualidades de sabor y cuerpo tienen 3 posibilidades de respuesta cada una, por lo cual existe 18 posibles combinaciones ($2 \times 3 \times 3$), es decir, existe 18 posibles productos diferentes entre sí, de los cuales nos concentraremos en los de mayor preferencia elegidos por la demanda potencial.

GRÁFICO N° 50**Preferencial de Perfil de Taza**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Los productos con mayor acogida y en orden de preferencia son:

- Café con aroma pronunciado, sabor medio y cuerpo medio – 36% de preferencia.
- Café con aroma pronunciado, sabor medio y cuerpo alto – 11% de preferencia.
- Café con aroma muy pronunciado, sabor medio y cuerpo alto – 10% de preferencia.
- Café con aroma pronunciado, sabor bajo y cuerpo bajo – 8% de preferencia.

- Café con aroma muy pronunciado, sabor bajo y cuerpo alto – 7% de preferencia.
- Café con aroma pronunciado, sabor bajo y cuerpo alto – 6% de preferencia.
- Café con aroma muy pronunciado, sabor medio y cuerpo medio – 6% de preferencia.

En el gráfico 42 del capítulo 2 se evidenció que más del 50% de la demanda potencial determinaron que el factor cualitativo diferenciador para preferir un café es el sabor, por ellos procedimos a clasificar a los 7 productos antes mencionados en dos líneas de productos en base a la intensidad del factor sabor, y además cada uno tendrá un nombre en alusión a nombres propios de lugares de la provincia de Loja (de donde proviene el café arábica) así como a nombres alusivos al mundo del café.

Cafés suaves.

Caracterizados por tener un sabor bajo:

- **Cafeloja hacienda.-** Café con aroma pronunciado, sabor bajo y cuerpo bajo – 8% de preferencia.
- **Cafeloja ímpetu.-** Café con aroma muy pronunciado, sabor bajo y cuerpo alto – 7% de preferencia.

- **Cafeloja molienda.-** Café con aroma pronunciado, sabor bajo y cuerpo alto – 6% de preferencia.

Cafés concentrados.

Caracterizados por tener un sabor medio:

- **Cafeloja Puyango.-** Café con aroma pronunciado, sabor medio y cuerpo medio – 36% de preferencia.
- **Cafeloja Villonaco.-** Café con aroma pronunciado, sabor medio y cuerpo alto – 11% de preferencia.
- **Cafeloja Del Bosque.-** Café con aroma muy pronunciado, sabor medio y cuerpo alto – 10% de preferencia.
- **Cafeloja Gran Altura.-** Café con aroma muy pronunciado, sabor medio y cuerpo medio – 6% de preferencia.

La calidad del café depende de las características físicas y organolépticas, del valor nutritivo, de la apariencia visual y del estado sanitario. En el café, las características físicas se refieren al tamaño, color y forma de los granos; las características organolépticas se relacionan a las propiedades intrínsecas como aroma, sabor, acidez y cuerpo de la bebida; el valor nutritivo tiene que ver con el contenido de antioxidantes, cafeína y otras sustancias químicas que contribuyen a la buena salud

de los consumidores; la apariencia visual se basa en la presentación del grano y del elaborado; y el estado sanitario se relaciona con la ausencia de contaminantes químicos y microbianos. En las estribaciones occidentales, incluyendo las provincias de Loja y El Oro, las altitudes más apropiadas se localizan de 500 a 1.800 metros de altura. Las zonas de Puyango, Céllica, Chaguarpamba, Olmedo, Paltas y Vilcabamba, en Loja.⁵⁴

A continuación se muestra las zonas de la provincia de Loja en donde se cultiva y cosecha las mejores variedades café arábigo según sus cualidades organolépticas y de los cuales se derivan nuestros principales proveedores, así como otras ciudades del País como referencia,

CUADRO N° 25

Valoración organoléptica de los mejores cafés ecuatorianos con potencial de especialidades.

Cantón	Parroquia	Altitud (msnm)	Temperatura media °C	Precipitación (mm)	Aroma	Sabor	Acidez	Cuerpo	Global
					Escala 0-5				
Celica	Pózul	1718	19,55	1125	3,6	3,7	3,7	3,7	3,7
Loja	Vilcabamba	1610	19,91	900	3,5	3,7	3,3	3,7	3,6
Paltas	Lauro Guerrero	1010	21,89	1875	3,3	3,3	3,2	3,5	3,3
Quilanga	San Antonio	1772	19,37	1125	3,3	3,3	3,3	3,4	3,3
Gonzanamá	Changaimina	1856	19,10	1125	3,4	3,3	3,1	3,4	3,3
Pallatanga	Pallatanga	1434	20,49	900	3,4	3,4	3,0	2,9	3,2
Paján	Cascol	588	23,47	1300	3,1	3,3	3,4	2,9	3,2
Chaguarpamba	Amarillo	1140	21,46	1600	3,3	3,0	3,3	3,1	3,2
Marcabelí	Marcabelí	620	23,17	1100	3,1	3,1	3,0	3,4	3,2
Caluma	Caluma	1110	22,31	1625	2,8	3,2	3,2	3,3	3,1
Quito	Mindo	1350	20,77	2700	3,0	3,0	3,4	3,1	3,1
Mejía	Tandapi	1600	21,08	2250	3,0	3,2	3,0	3,2	3,1
Puerto Quito	Puerto Quito	323	24,15	3000	3,0	3,3	2,9	3,1	3,1
Chinchi	Chito	1270	20,43	1600	3,0	3,1	3,0	3,1	3,1
Quilanga	Quilanga	1854	19,10	1125	2,7	2,9	3,4	3,1	3,0
Olmedo	Olmedo	1241	21,12	1125	3,3	2,7	3,1	2,7	3,0
Baños	Baños	1640	17,90	1625	3,1	2,6	3,1	3,0	3,0
Yanzatza	Los Encuentros	888	22,30	2250	3,0	2,9	2,9	3,0	3,0

Fuente: COFENAC

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

⁵⁴ CONSEJO CAFETALERO NACIONAL. COFENAC. (2011). *Op. Cit.*, p. 45.

3.2 ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

En el Ecuador, se encuentran vigentes las normas y/o estándares del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que establecen los requisitos, métodos de evaluación y otros criterios relacionados con las calidades de los cafés. Cabe señalar que estas normas tienen el carácter de “mandatorias”.

CUADRO N° 26

Inventario de Normas INEN vinculadas con la actividad cafetalera.

INEN 283	Café: terminología
INEN 284	Café en grano: muestreo
INEN 285	Café verde en grano: clasificación y requisitos (Actualizada 2006)
INEN 286	Café en grano: determinación de pérdida por calentamiento (método de rutina)
INEN 287	Café verde en grano: determinación de pérdida por calentamiento (método de arbitraje)
INEN 288	Café en grano: exámenes olfativo y visual
INEN 289	Café en grano: determinación de los defectos del grano y de la materia extraña
INEN 290	Café en grano: determinación del tamaño
INEN 1109	Café soluble: muestreo
INEN 1110	Café tostado y molido: muestreo
INEN 1111	Café en grano: determinación de la masa de 1.000 granos
INEN 1112	Café: determinación de la cafeína (método de rutina)
INEN 1113	Café tostado y molido: determinación del tamaño de la partícula
INEN 1114	Café soluble: determinación de pérdida por calentamiento
INEN 1115	Café: determinación de la cafeína (método de referencia)
INEN 1116	Café tostado y molido: determinación del contenido de grasa
INEN 1117	Café soluble: determinación de cenizas totales
INEN 1118	Café tostado y molido: determinación de las cenizas insolubles en ácido
INEN 1119	Café tostado y molido: determinación de las cenizas solubles en agua
INEN 1120	Café tostado y molido: determinación de materia soluble en agua
INEN 1121	Café tostado y molido: ensayo microscópico
INEN 1122	Café soluble: requisitos
INEN 1123	Café tostado y molido: requisitos (Actualizada 2006)

Fuente: COFENAC

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

3.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INVENTARIOS

Los inventarios son todos los bienes que una empresa mantiene para la venta, o para la transformación en otros bienes para su posterior comercialización, así como también aquellos materiales o insumos que se utilizan para los empaques del producto terminado. Existen inventarios de materiales primas, inventarios de productos en proceso, inventarios de insumos y materiales y finalmente el inventario de artículos mantenidos para la venta que son el resultado de la combinación de los 3 anteriores inventarios. El proceso productivo dentro de una determinada empresa constituye un ciclo continuo y regular con una frecuencia determinada, mientras que la compra de inventarios involucra una actividad periódica con cierta frecuencia pero no necesariamente regular, de ahí, que el ciclo productivo constante de una empresa productiva es comprar, transformar y vender.

El objetivo de los inventarios es ser el motor del negocio que traerá beneficios económicos para la empresa siempre y cuando su precio de venta sea superior al costo de producción. Esta importancia que se le otorga a los inventarios, obliga a definir políticas estrictas y específicamente dirigidas hacia su eficiente administración, pues se trata de eliminar al máximos los riesgos de pérdidas de beneficios económicos a causa del desabastecimiento de materia prima o de insumos para la producción, así como a causa del establecimiento de un nivel inadecuado de inventarios de productos mantenidos para la venta que se encuentre por debajo de la demanda real o por encima de ella lo cual conlleva a un encarecimiento del gasto de mantenimiento del inventario, es decir, una inversión no productiva.

En el presente plan de negocios, existe claramente identificado 3 tipos de inventarios:

- **Inventario de materias primas:** café arábica en grano verde que no es susceptible de obsolescencia a corto plazo (1 año) debido a que en esta presentación el café arábica es muy resistente.
- **Inventario de insumos y materiales:** corresponde a todos los materiales a usarse en el proceso de empaque y distribución del café, como por ejemplo, bolsas, cartones, vasos y tazas, azúcar y cremas.
- **Inventario de producto terminado:** corresponde a las bolsas de 500 gr de café arábica tostado y molido.

La estrategia de una correcta administración de inventarios está basada en aprovechar de mejor manera los recursos en la producción y en las compras, despachar los pedidos con mayor rapidez y disminuir al máximo los costos de mantenimiento, así como evitar la excesiva acumulación de producto terminado para evitar el riesgo de obsolescencia, esto se lo puede conseguir mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que pueden estar traducidos en días de producción para las materias primas e insumos y en días de venta para los productos terminados. El objetivo que esta estrategia persigue es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades de mercado.

Como antecedente es importante mencionar que la compra de materia prima y de insumos necesarios para la producción no se ve afectado por factores estacionales, es

decir, permanece bajo las mismas condiciones siempre, al igual que la demanda para los productos terminados.

El costo total de inventarios se refiere a toda disposición de recursos económicos que se incurren en dos costos: el costo de pedido y el costo de mantenimiento.

El costo de pedido.- Generalmente corresponde a costos y gastos fijos del departamento de compras y del departamento de control de calidad que se incurren al momento de seleccionar al proveedor, negociaciones en precio, fechas de entrega, gastos de gestión, papelería, inspección de calidad, entre otros. Los gastos anuales que se generan en la gestión de compra se dividen entre el número de pedidos emitidos y se obtiene el costo por pedido, el costo promedio de orden de compras disminuye a medida que aumenta el número de pedidos anuales. El costo total del pedido corresponde al costo de pedir cada pedido multiplicado por el número de pedidos.⁵⁵

$$CP = CPP \times \frac{S}{Q}$$

El costo de mantenimiento.- Si la utilización de un artículo que forma parte del inventario se comporta de manera estable y no se mantiene stock de seguridad, el inventario promedio en unidades estará dado por el resultado entre la cantidad pedida dividida para 2. La cantidad de artículos que se solicitan en cada pedido debe guiarse a los estudios previos de demanda mensual o anual del producto, la cantidad técnica de producción y lo perecedero del producto.

⁵⁵ M., MERCHÁN. (2009). *Administración del Capital de Trabajo*. PUCE. p. 42 - 44.

El costo del mantenimiento del inventario incluye principalmente⁵⁶

- **Costo de capital:** es el costo de oportunidad de utilizar los recursos de la empresa en mantener un determinado nivel de inventario.
- **Costo de almacenaje:** incluye el costo de espacio, los seguros, impuestos, siempre y cuando sean variables.
- **Costo de obsolescencia:** deterioro y pérdida: muchos artículos tienen alto riesgo de convertirse en obsoletos. A los productos perecederos debe cargárseles un valor por deterioro. Igualmente se deben estimar los costos por robos y hurtos siempre y cuando no se encuentren asegurados.
- **Costo de Faltantes:** reflejan las consecuencias de quedarse sin inventario. Se refieren a la pérdida de imagen por no atender ventas, y a las utilidades que se dejarán de generar por la misma razón.

De esta manera los costos de mantenimiento de inventario aumentan de manera proporcional con el aumento de la cantidad que se recibe en cada pedido porque en cada compra se tiene mayor cantidad de producto que se debe almacenar y asegurar. Una vez determinados los costos de mantenimiento, se puede obtener el costo de mantenimiento a través de la multiplicación del porcentaje determinado como costo de mantenimiento del inventario por el costo del producto. El costo de mantener los

⁵⁶ Ibídem. p. 9

inventarios es igual al costo de mantener una unidad multiplicado por el inventario promedio en unidades.⁵⁷

$$CMI = CMIU \times \frac{Q}{2}$$

Una vez explicado el concepto de los costos que forman el costo total de los inventarios podemos inferir que el costo total estará dado por la suma de ambos costos (pedido y mantenimiento).

$$CT = CPP \times \frac{S}{Q} + CMIU \times \frac{Q}{2}$$

Mientras más alta sea la cantidad pedida mayores serán los costos de mantenimiento, sin embargo por otro lado, los costos de pedido serán menores, de allí que es importante encontrar un punto medio en donde se aproveche los beneficios de ambas situaciones, este punto medio se denomina cantidad óptima de pedido.

Cantidad óptima de pedido.- es la cantidad que minimiza los costos totales durante el período de planeación de la empresa. Para poder determinar la cantidad óptima de pedido debemos conocer la utilización proyectada de los inventarios, el costo de pedir cada pedido y el costo unitario de mantener los inventarios.⁵⁸

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times CPP \times S}{CMIU}}$$

⁵⁷ Ibídem. p. 10

⁵⁸ Ibídem.

Esta fórmula define una situación en donde la cantidad óptima de pedido (Q) experimenta un crecimiento al ritmo de la raíz cuadrada de las ventas, por tanto, cualquier incremento en las ventas conlleva a un incremento menos que proporcional en los inventarios.

Ahora bien, en la práctica resulta muy útil conocer la cantidad óptima de cada pedido, sin embargo aún se desconoce el momento en el cual se debe hacer el próximo pedido sin que esto afecte a mi nivel de stock y a los niveles diarios de producción, pues entre generar la orden de compra y hacerla llegar al proveedor y que éste realice su despacho y posterior entrega hacia nuestras bodegas existe un tiempo que debe ser considerado y se lo denomina como el tiempo de espera. El término de saber cuándo pedir se debe entender como el número de artículos o las cantidades de inventario necesarias con las que se debe contar para mantener el mismo de nivel de producción durante el tiempo de espera tal y como si me encontrara produciendo en condiciones normales, esa cantidad de inventario se la conoce como punto de pedido o punto de reorden.⁵⁹

El punto de pedido se obtiene mediante la multiplicación de la cantidad diaria de utilización por el número de días de tiempo de espera, y funciona cuando los tiempos de entrega por parte del proveedor se cumplen de manera estricta, sin embargo estamos expuestos a los riesgos que pueden afectar a nuestros proveedores y un mínimo retraso en los tiempos del proveedor tendrá efectos negativos en nuestros procesos productivos, de allí nace la importancia de contar con un stock de seguridad o de reserva para mitigar tal riesgo y su cálculo se encuentra dado por la

⁵⁹ Cfr. M., MERCHÁN. (2009). *Administración del Capital de Trabajo*. PUCE. p. 48 - 49.

multiplicación de la cantidad de utilización diaria por el tiempo de espera más la cantidad de stock de seguridad o de reserva que se determine como el más adecuado.

El objetivo de esta sección es la de describir de manera teórica la estrategia a ser aplicada en la administración de los inventarios y que permitirá obtener el mayor rendimiento posible sobre la inversión realizada en la adquisición de materia primas e insumos, mientras que los resultados cuantitativos serán analizados con mayor precisión en la sección presupuestaria y de análisis financiero del capítulo 5.

3.4 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE TORREFACCIÓN

El proceso de torrefacción del café no es más que el medio por el cual se transforma al café verde en granos en café tostado en grano, mediante el tueste del café. El nivel de tueste tiene una alta incidencia en las cualidades del café en taza (aroma, sabor y cuerpo).

Tradicionalmente se realizaba el tueste del café en tiestos y a base de fuego originado de leña, hoy por hoy, la oferta en el mercado internacional de máquinas de torrefacción ha ido creciendo, y de igual manera la tecnología que se aplica a este proceso también ha evolucionado de manera significativa, pues lo que se busca es un proceso que use energía limpia y con la menor emisión de desechos posible. En el Ecuador no existen proveedores especializados en la venta de máquinas de torrefacción de café, sin embargo en el mercado internacional podemos encontrar muchas variedades en función de su capacidad productiva y de las necesidades del productor.

A continuación mostramos un completo análisis técnico de la maquinaria a usar y del proceso de torrefacción:

CUADRO N° 27

Características técnicas de la máquina de torrefacción.⁶⁰

Modelo:	TKMSX-3 Gas Chrome	
Capacidad bandeja:	3 Kg. de café verde	
Tiempo de tostar:	10 Minutos para tostado normal. 15 Minutos para tostado oscuro.	
Capacidad por hora:	18 Kg./hora con tostado normal 12 Kg./hora con tostado oscuro	
Dimensiones:	125 x 135 x 145 Cm.	
Peso:	210 Kg.	
Voltaje:	110-220-380-415 Voltios, 50-60 Hz. 1-3 fase, según preferencia del cliente	
Consumo eléctrico:	1,48 Kw - 16,8 Amp.	
Motores:	4 Motores	
Colores:	- Negro - Verde	- Rojo - Otros
Materiales:	- Acero inoxidable - Cobre	

Fuente: Buscocafé

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Además posee otras características:

- Espacio de polvo (chaff collector).
- Tuesta y refrigera al mismo tiempo.
- Ventana de vidrio para controlar el proceso de tostado.

⁶⁰ BUSCOCAFE. (2011). [www.buscocafe.com]. *Tostadora de café TKM-SX 3 Gas Chrome.*

- Incluye un manual de funcionamiento.
- Fan de aspiración de alta capacidad para refrigeración.
- Componentes de gas y electricidad compatibles con niveles de voltaje en Ecuador (110 voltios)

GRÁFICO N° 51

Máquina de torrefacción TKM-SX 3 Gas Chrome



Fuente: Buscocafé

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

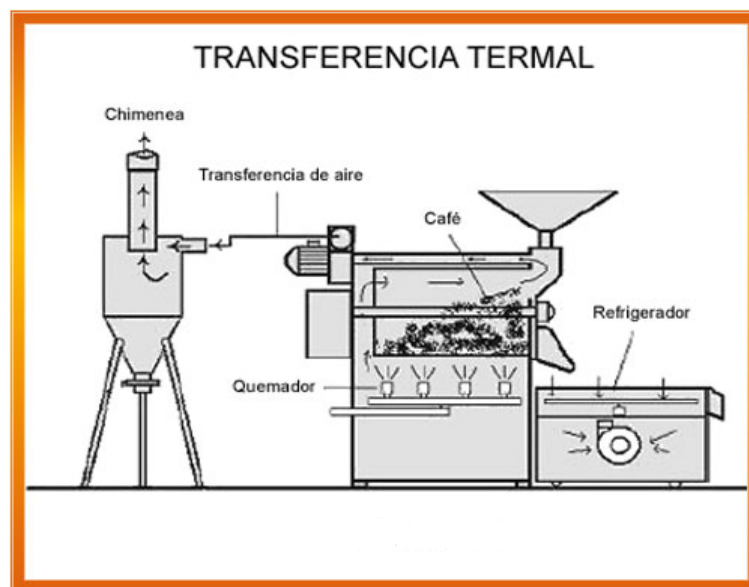
El proceso de torrefacción que la máquina realiza se lo describe a continuación:

1. Se carga el grano según la capacidad de bandeja.
2. El proceso de tueste toma lugar dentro del bombo.
3. Durante el proceso el polvo se deposita dentro del espacio de polvo por el fan aspirador.

4. El polvo y las cascarras se depositan dentro del quemador de humos.
5. El café se tuesta por transferencia termal y en el tiempo que se desee según su nivel de tueste.
6. El café se tuesta de manera homogénea.
7. El grano después de ser tostado pasa al enfriador.
8. El café se enfría a temperatura ambiente y el calor sobrante es absorbido por la máquina.
9. Se puede empezar a tostar de nuevo mientras el café de la tostada anterior se está enfriando.

GRÁFICO N° 52

Sistema de transferencia termal



Fuente: Buscocafé

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Tanto la máquina como la metodología usada para la torrefacción del café son las opciones más adecuadas y que poseen grandes ventajas debido a:

1. La máquina es fácil de operar, no necesitará personal experto para hacerla funcionar.
2. Está fabricada con las mejores materias primas para que duren muchos años sin causar problemas. La máquina economiza un 5-10% con respecto a otras máquinas en gastos de averías por su mayor resistencia.
3. Cuenta con sistemas de seguridad que sirven para proteger al usuario de hacerse daño, reduciendo el riesgo de accidentes laborales al máximo posible.
4. La máquina consume menos electricidad gracias al sistema digital de control, transferencia de calor y aislamiento, lo que puede representar hasta un 30% de ahorro de electricidad.
5. Utiliza motores eléctricos de bajo consumo y de larga vida. El sistema está pensado para hacer funcionar los motores necesarios en cada momento, ahorrando de un 10-30% de consumo de electricidad.
6. Es una máquina compacta que no ocupa espacios grandes en la fábrica, ayuda ganar de espacio por un 5-10%.

7. Permite que el café tostado puede ganar todas sus características durante el proceso de tostado. La máquina permite tostar con componentes aromáticos según el gusto, así como diferentes tipos y especialidades de café.
8. La aplicación del sistema de transferencia termal al café le añade un aroma especial al producto.
9. La máquina es ecológica, pues el recogedor de cascarilla asegura un medio ambiente más limpio.
10. El sistema de seguridad de electricidad apaga la máquina cuando se corta, o cuando se produce un cambio de voltaje y durante emergencias. Así se impide posibles incendios.
11. Cuando se corta la electricidad hay un sistema para descargar el café de la maquina, por lo tanto no se daña el producto.

3.5 DESCRIPCIÓN Y DIAGRAMA DE PROCESOS

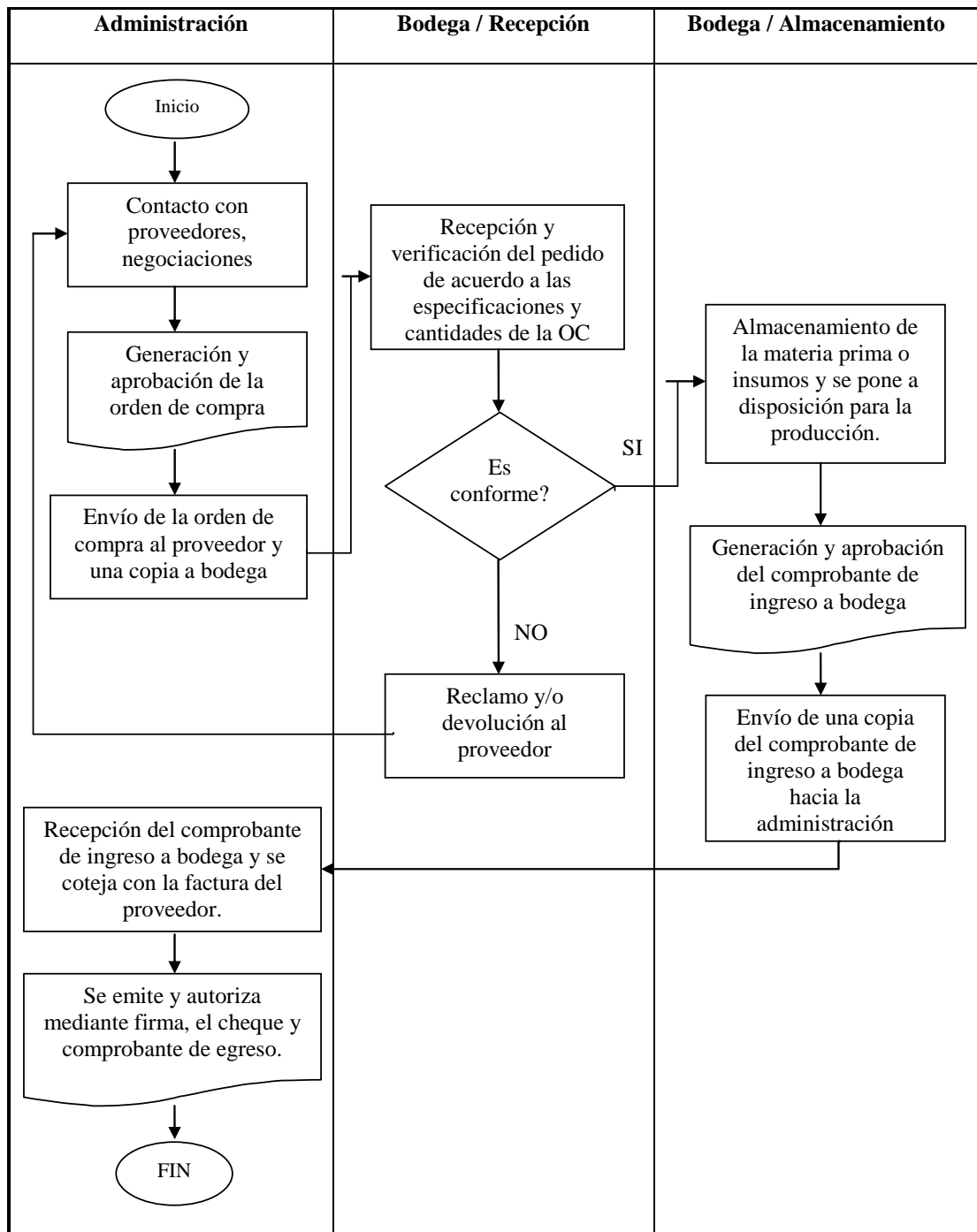
Dentro de una organización es muy importante contar con manuales de procedimiento y procesos para todas las áreas funcionales que la integran, y según los principales lineamientos de la norma ISO 9001 la descripción de los procesos es un requisito fundamental para que un buen sistema de gestión de la calidad pueda aplicarse de manera interna en las organizaciones.

Una vez Definido nuestro modelo de negocio, hemos identificado a los principales procesos que requieren de una adecuada descripción:

- Compras de inventarios.
- Proceso de producción.
- Venta y distribución de inventarios.

GRÁFICO N° 53

Proceso de compra de inventarios.

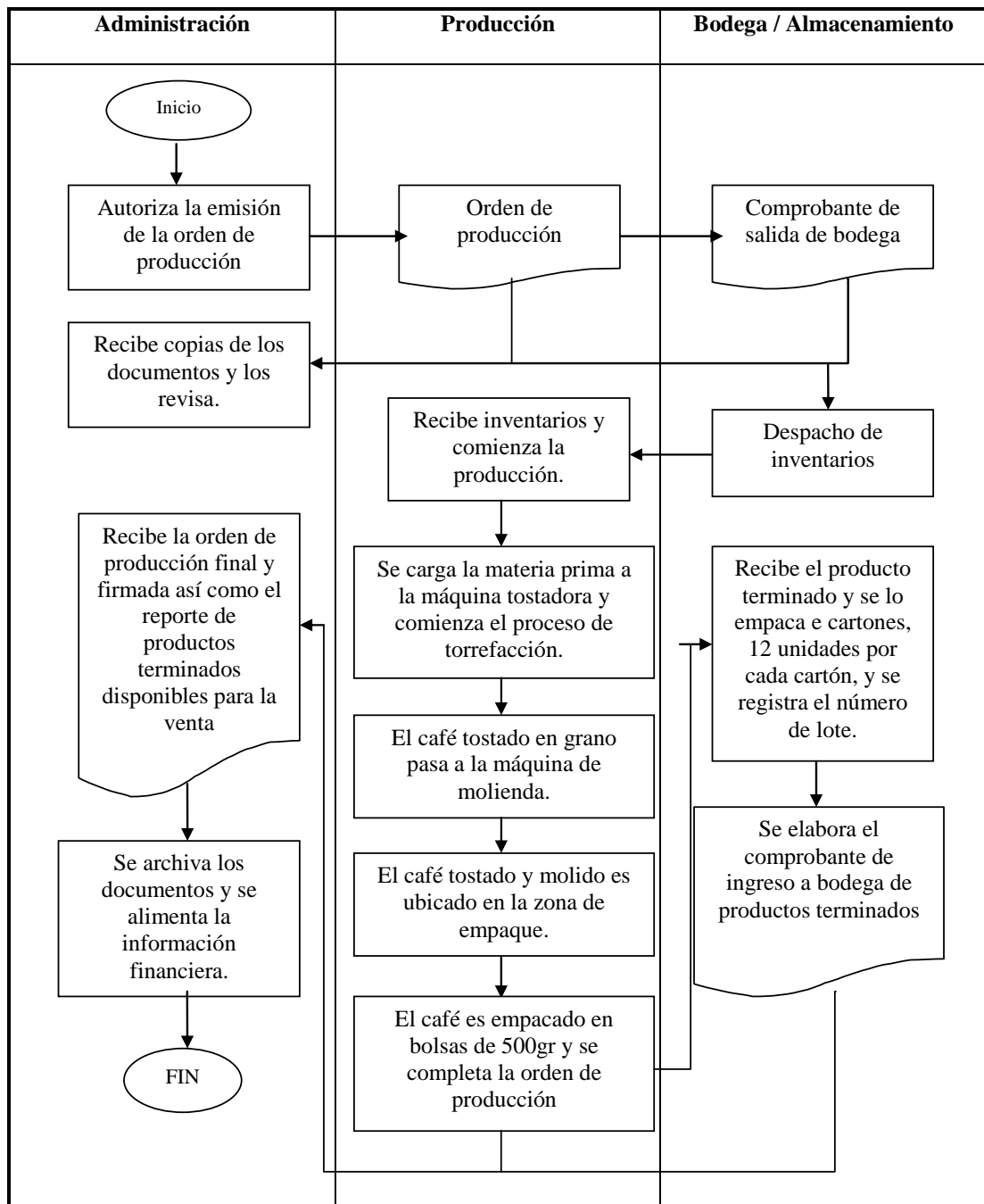


Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

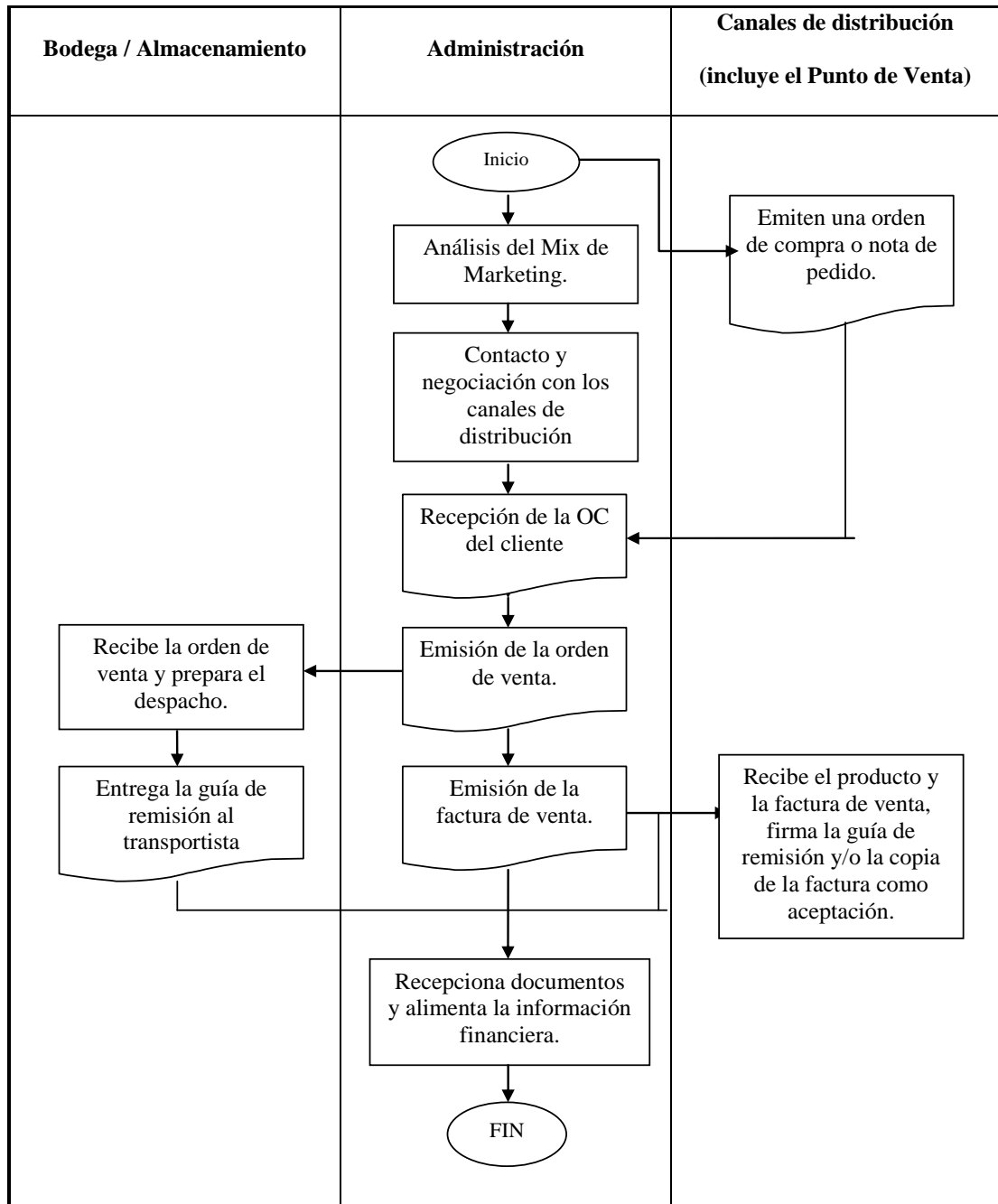
GRÁFICO N° 54

Proceso de producción



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

GRÁFICO N° 55**Proceso de ventas y distribución**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

3.6 RIESGO OPERACIONAL

El riesgo operacional se refiere a toda posibilidad de pérdida en cuanto a beneficios económicos por causas netamente atribuibles a los factores internos de logística y de

operaciones administrativas concernientes principalmente a las áreas de compras, producción y ventas. El riesgo que más sobresale en esta sección es el riesgo de control, el cual se expresa como la probabilidad de que los controles establecidos para establecer un adecuado ambiente de control interno fallen u operen de manera deficiente y puedan dar oportunidad al cometimiento de fraudes a favor o en contra de la empresa.

Contrario de lo que comúnmente se pueda creer, en las empresas más pequeñas (a nivel organizacional) es en dónde más complicado se puede tornar una tarea de implementar controles adecuados que mitiguen el riesgo operacional, pues existe concentración de funciones en pocas personas y no se puede realizar una adecuada segregación de funciones, más bien, el énfasis debe ir encaminado hacia los controles de establecer adecuados niveles de autorización, supervisión y revisión.

Al igual que los riesgos de mercado, identificamos los principales riesgos clasificados por su nivel de ocurrencia (remoto = R, probable = PR, posible = PS) y por su impacto en los estados financieros o beneficios económicos de la empresa (bajo, medio y alto).

CUADRO N° 28

Riesgos Operacionales

Riesgos	Ocurrencia			Impacto		
	R	PR	PS	Bajo	Medio	Alto
Retrasos en la entrega de materias primas e insumos por parte de los proveedores causan desabastecimiento y baja de la producción.		X				X
Las materias primas e insumos no cuentan con las características de calidad acordadas.	X					X
La cantidad de inventarios que entra a bodega es menor a la cantidad solicitada en la orden de compra y también difiere de la cantidad que consta en la factura del proveedor.		X		X		
El pago a proveedores se realiza por un monto diferente al establecido en la factura del proveedor.		X				X
La cantidad de materia prima y de insumos despachada para la producción es mayor a la cantidad solicitada en la orden de producción.		X				X
Para de producción debido al inadecuado funcionamiento de la maquinaria.		X			X	
Exceso de desperdicio en el proceso de producción.		X			X	
La cantidad de producto terminado difiere de la cantidad solicitada en la orden de producción.	X				X	
No existe suficiente cantidad en stock de producto terminado como para satisfacer la demanda.		X				X
La cantidad despachada es diferente a la cantidad recibida por el cliente.		X				X
La información financiera difiere de la realidad de compras, producción y ventas.	X					X
La factura de venta se emite por cantidades diferentes a las definidas en la orden de venta.		X				X

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

3.7 GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

De manera similar a lo analizado en la gestión de riesgo de mercado, la gestión de riesgos operacionales está dada, por el diseño de acciones o controles adecuados ya sean preventivos o detectivos y cuya finalidad es la de mitigar lo máximo posible la ocurrencia de un riesgo y/o el alto impacto del mismo en los estados financieros o en los beneficios económicos de la compañía.

La gestión de riesgos está orientada a cada uno de los riesgos identificados en la sección anterior y cuyo nivel de ocurrencia haya sido calificado como probable o posible.

CUADRO N° 29

Gestión de riesgos operacionales

Riesgos	Acciones o controles
Retrasos en la entrega de materias primas e insumos por parte de los proveedores causan desabastecimiento y baja de la producción.	Incluir como parte de un procedimiento de control interno el análisis técnico y cuantitativo para el establecimiento de niveles de seguridad de inventario y revisar de manera frecuente si el indicador de punto de reorden sigue siendo adecuado.
La cantidad de inventarios que entra a bodega es menor a la cantidad solicitada en la orden de compra y también difiere de la cantidad que consta en la factura del proveedor.	Implantar un nivel adecuado de supervisión y dejar evidencia de la revisión de cantidades y descripciones de la orden de compra, comprobante de ingreso a bodega y factura del proveedor, los 3 documentos deben contener la misma información. Realizar periódicamente tomas físicas de inventarios.
El pago a proveedores se realiza por un monto diferente al establecido en la factura del proveedor.	Definir un nivel adecuado de autorización de pagos. Definir un nivel adecuado de revisión de las conciliaciones bancarias.
La cantidad de materia prima y de insumos despachada para la producción es mayor a la cantidad solicitada en la orden de producción.	Definir un nivel adecuado para la revisión y coteje de las cantidades y descripciones de inventario detallados en la orden de producción y en los comprobantes de egreso de bodega. Realizar periódicamente tomas físicas de inventarios.
Para de producción debido al inadecuado funcionamiento de la maquinaria.	Definir un calendario de mantenimiento preventivo de maquinaria. Realizar una adecuada contratación de seguro contra todo riesgo y de ser posible de lucro cesante, siempre y cuando el beneficio sea mayor al costo.
Exceso de desperdicio en el proceso de producción.	Definir estándares de materia prima directa y de insumos para alcanzar un eficiente proceso de producción.
No existe suficiente cantidad en stock de producto terminado como para satisfacer la demanda.	Ejecutar el proceso productivo en base a los resultados arrojados por el estudio de mercado. Realizar una evaluación sobre los tiempos del sistema de producción y de los tiempos de entrega. Identificar y analizar el punto de equilibrio de la empresa.
La cantidad despachada es diferente a la cantidad recibida por el cliente.	Implantar un nivel adecuado de supervisión y dejar evidencia de la revisión de cantidades y descripciones de orden de venta, comprobante de egreso de bodega, guías de remisión y facturas de venta, todos los documentos deben contener la misma información. Realizar periódicamente tomas físicas de inventarios.
La factura de venta se emite por cantidades diferentes a las definidas en la orden de venta.	Identificar niveles adecuados de supervisión y autorización para la emisión de facturas de venta.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

3.8 ANÁLISIS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

El desarrollo de nuevos productos y/o servicios de nuevas formas de productos está estrechamente relacionado con la supervivencia e incluso con el liderazgo de la empresa, las organizaciones deben evolucionar por lo menos al ritmo del entorno económico-social, obteniendo, si lo hace, una ventaja competitiva difícil de igualar. El concepto de de nuevos productos-servicios, tiene distintas acepciones, dependiendo de si son nuevos para todo el mercado, nuevos para la empresa o nuevos para determinados clientes.⁶¹

Cuando se da un cambio máximo en un producto y éstos son realmente diferentes a los existentes en el mercado, se puede entender como una innovación total, por otro lado también existe el lanzamiento de productos relativamente diferentes, una combinación de los ya existentes o nuevas mejoras a los productos ya existentes. Dicho esto podemos concluir que existen algunas alternativas que se pueden considerar como nuevos productos, y todos ellos obedecen a una nueva necesidad en los demandantes o en una necesidad satisfecha de manera parcial por los competidores.

Sin embargo, existen más razones que justifican el lanzamiento de nuevos productos como por ejemplo el incremento de la competitividad, la evolución tecnológica, la rentabilidad, la imagen, cambios de gustos y/o preferencias en los consumidores, cambios en el entorno, ampliación del mercado o incursión en nuevos mercados o poco explorados. La estrategia en la empresa será la de delegar a la administración

⁶¹ E., TALAYA y otros. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC Editorial. 3ra. Edición.

la tarea importante de identificar cambios sensibles a cualquiera de los indicadores antes mencionados que puedan revelar la necesidad del lanzamiento de un nuevo producto, lo cual conllevará a un proceso de análisis de la “nueva necesidad” y sobre todo de evaluar si las condiciones de la empresa en ese momento permiten destinar los recursos necesarios y los esfuerzos suficientes como para lograr el cometido del lanzamiento del nuevo producto.

Las consideraciones mínimas que se realizará antes del lanzamiento de un nuevo producto serán:

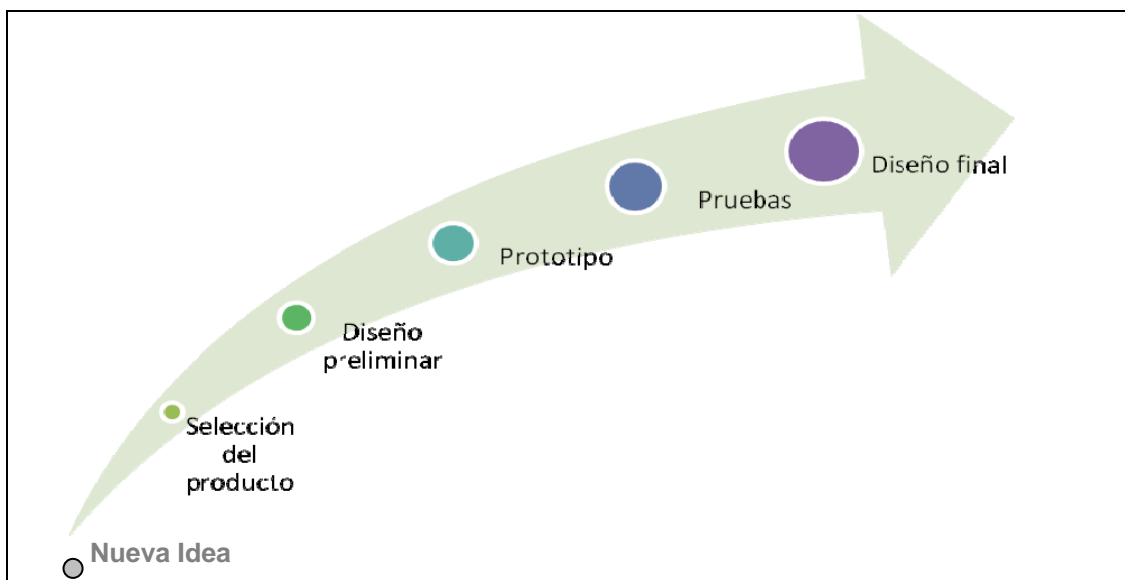
- Asegurarse que el nuevo producto contará con cualidades superiores a los de la competencia.
- La organización debe estar destinada al mercado.
- El producto debe ser pensado y diseñado para sobrevivir en el largo plazo (más de 1 año).
- Definición anticipada y clara del producto.
- Contar con un plan de marketing bien definido y estructurado previo al lanzamiento.
- Contar con una estructura organizativa eficaz y que apoye al lanzamiento.

- Aprovechar la sinergia que se produce entre la tecnología disponible y el efecto del esfuerzo del marketing.
- Dirigir el producto hacia un mercado altamente atractivo y rentable.
- Definir y controlar los estándares de calidad del producto.
- Disponibilidad de recursos para afrontar el lanzamiento.
- Organizar un proceso con diferentes etapas que permitan predecir el ciclo del producto.

Este último pero no menos importante punto, es el que va a guiar en una adecuada estrategia de lanzamiento de un nuevo producto, en el caso del café, existe muchas alternativas para poder ensanchar la amplitud de una línea de productos o para poder modificar más de una línea a la vez. Las tareas más importantes que la administración deberá llevar a cabo serán:

- **Generación de una nueva idea.-** pueden resultar a partir del mercado (necesidades del consumidor) o a partir de la tecnología.
- **Selección del producto.-** Los potenciales nuevos productos deben superar las pruebas de aceptación en el mercado, factibilidad financiera y la compatibilidad con las operaciones de la empresa.

- **Diseño preliminar del producto.-** Se debe elegir el mejor diseño para la nueva idea en cuanto a costos, calidad y rendimiento.
- **Construcción de un prototipo.-** concentración en un solo punto en donde se pueda probar el concepto del bien o servicio en su uso real y ante condiciones reales.
- **Pruebas.-** las pruebas de prototipos buscan verificar el desempeño técnico y comercial, así como obtener resultados cuantitativos sobre la aceptación del producto.
- **Diseño definitivo del producto.-** se tomarán en cuenta los resultados de los prototipos y de las pruebas, y se define las características y funcionalidades finales del producto.

GRÁFICO N° 56**Desarrollo de nuevos productos.**

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

3.9 INNOVACIÓN

La innovación se ha convertido en un tema de moda en la economía en general que provoca decenas de ranking de empresas innovadoras a nivel mundial. La innovación se puede definir como un motor ideas-valor-resultados que deben funcionar continuamente en la organización.⁶²

La innovación no es un resultado de la investigación y desarrollo (I+D) sino un complemento a la actividad de I+D, y durante el desarrollo de las actividades empresariales es importante preguntarse ¿qué debo innovar?, ¿cómo debo hacerlo?, pero sobre todo ¿por qué debo innovar?

El trabajo de realizar tareas innovadoras no solo se debe enfocar hacia el producto final, sino también es importante mirar hacia adentro de la organización y buscar las oportunidades de innovación en procesos, tecnología, producción, canales de distribución, de esta manera se sigue ofreciendo un mismo bien o servicio pero con mayor eficiencia en recursos.

Según el especialista Luis Ragno en una publicación realizada en el portal de gestiopolis.com y denominada “Innovar el futuro de la organización” destaca que “el proceso de innovación hace hincapié en tres componentes esenciales para innovar la vida futura de las organizaciones: la perspectiva, la sustentabilidad y el alineamiento estratégico del capital humano”.

⁶² Ibídem.

- **La Prospectiva** que da respuesta a porqué es importante conducir la organización "desde el futuro" para innovar en el presente.
- **La Sustentabilidad** desde la perspectiva de aplicar un modelo organizacional que cree valor sustentable; y
- **El Alineamiento Estratégico del capital humano**, en el marco de un paradigma mental abierto a lo inesperado, dirigido a desarrollar al máximo nivel posible las competencias organizacionales que permitan a la organización obtener los resultados esperados.

Este plan de negocios pretende llevar a cabo una idea innovadora de ofrecer momentos y experiencias felices y únicas alrededor de una taza del mejor café arábica ecuatoriano, ya sea mediante el consumo en el punto de venta, en hogares, oficinas y demás plazas de encuentro social. Uno de los objetivos que busca el producto es lograr una sensación de buen momento en los consumidores finales y eso no es una tarea fácil pues implica trabajar de manera constante muy constante en lograr y mantener altos niveles de satisfacción de clientes, y es justo aquí en donde la innovación juega un papel importante para agregar mayor dinamismo al negocio y para crear lazos más duraderos y cercanos con los clientes finales.

La estrategia de innovación estará guiada por 6 directrices que serán adaptadas a la realidad del negocio durante la puesta en marcha del mismo.

- 1. Crear un clima innovador.-** Para conseguir renovar el espíritu del negocio se necesita crear un clima donde se sienta que predominan la confianza, el dinamismo y el humor. El buen ambiente y la energía que generará este ambiente hará que todos los involucrados en la organización se contagian de este sentimiento y así lograr proyectar una imagen diferenciadora hacia el cliente, el cual también llegará a experimentar parte de éstas sensaciones y sin duda descubrirá que ha obtenido un buen momento.
- 2. Desarrollar la creatividad:** La creatividad y generación de ideas generalmente no nacen mientras uno se encuentra sentado en un escritorio frente a un computador y listo para comenzar anotar las ideas innovadoras o creativas que pensemos en ese momento, más bien éstas ideas suelen llegar cuando no se está pensando en solucionar un problema, y es importante mantener despiertos los sentidos a la creatividad en cualquier momento ya que ese destello de visión llegará en el momento menos esperado. Para Isaac Newton, fue una manzana en la cabeza mientras estaba sentado en un jardín.
- 3. Hacer nuevas combinaciones.-** Resulta muy interesante la alternativa de renovar el negocio creando nuevas combinaciones de los productos ya existentes. Por ejemplo, Akio Morita, presidente de Sony, dijo que él inventó el Walkman, porque quería escuchar música mientras caminaba por su campo de golf. Su equipo simplemente junto dos productos aparentemente incompatibles: una grabadora y un radio de transistores, seguramente algo parecido sucedió al momento de crear la telefonía celular.

4. Permanecer atento a lo que la gente necesita.- Tener muchos oídos para todos los clientes que nos presentan sus necesidades todos los días puede resultar una tarea agotadora y hasta frustrante por no saber enfocar y alinear correctamente nuestros esfuerzos, gracias al avance e innovación en la manera de hacer negocios y sobre todo de mantener comunicaciones entre personas hoy en día podemos contar con redes sociales a través de las cuales podemos mirar los comentarios, gustos y preferencias de la gente en las distintas comunidades. Por ello es muy importante mantener canales de comunicación de doble vía con los clientes aprovechando los recursos tecnológicos de internet.

5. Probar una y otra vez.- Los mejores inventos del mundo fueron productos de miles de pruebas, los inventores no copiaban técnicas existentes, sino que probaban una y otra vez y salía algo único, algo innovador. Aunque hoy por hoy pensemos que podría ser una pérdida de tiempo “ya que todo está inventado” podríamos probar nuestros “proyectos de inventos” en forma paralela a nuestro negocio actual de manera a lograr algo diferente, ya sea una nueva forma de contacto, una nueva forma de llegar al cliente, una nueva forma de que él sienta empatía con el negocio, una forma de marcar la diferencia, para el caso de los servicios que se ven complementados con productos de alta calidad, como es el caso del café arábica, es muy importante buscar siempre maneras alternas de “generar negocios” y no caer en la rutina que terminará aburriendo hasta a los propios empleados.

6. Adoptar y adaptar.- Por último pero no menos importante, encontramos que un camino corto para innovar es fijarse en como los demás solucionaron problemas ante situaciones similares a las nuestras, de modo que podamos adoptar y adaptar esas soluciones a nuestras necesidades, aquí surge un motivo adicional para un estudio de benchmarking.

4 ANÁLISIS LEGAL Y ADMINISTRATIVO

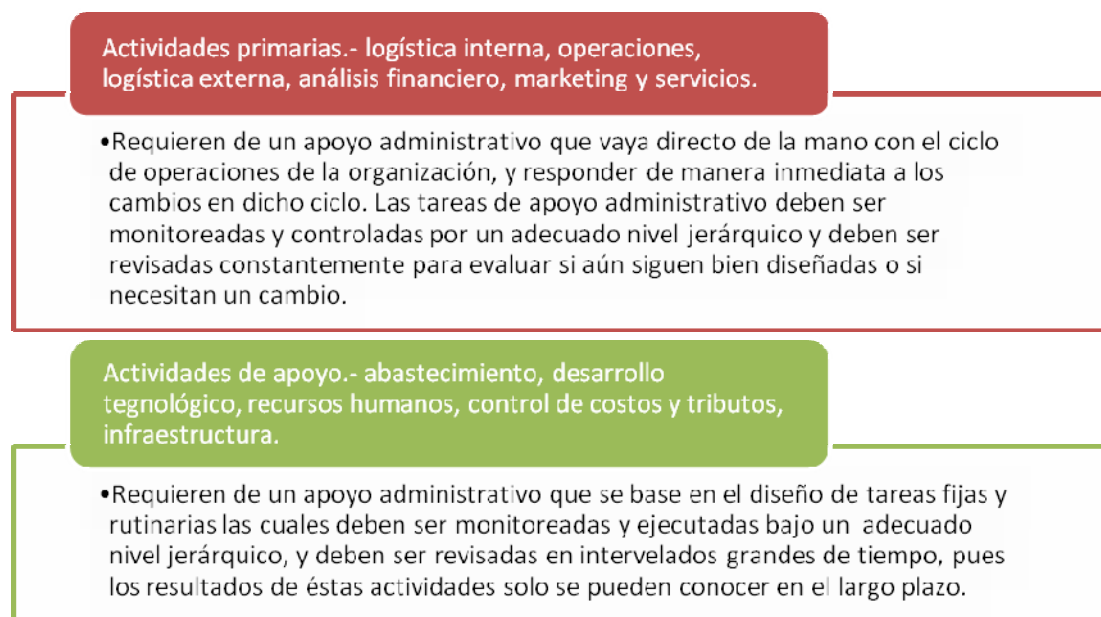
4.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL

Tradicionalmente se ha definido a la gestión administrativa como el conjunto de acciones mediante las cuales el/los directivo/s desarrolla/n sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Este modelo de gestión desde su primera publicación en 1916 por el pensador y teórico Henri Fayol sigue siendo hasta el momento la base de muchos modelos administrativos que han ido evolucionando en respuesta a los cambios coyunturales de las organizaciones y a la globalización como tal. Cada organización necesita su propia definición de un modelo administrativo, pues al igual que los individuos que conformamos la sociedad, las organizaciones también, aunque a primera vista lucen similares, son diferentes entre sí y necesitan un modelo de gestión administrativo y legal propio que responda a sus particulares necesidades y expectativas organizacionales.

Pienso que es importante trabajar en una planificación estratégica desde el punto de vista de la ventaja que resulta el tener objetivos claros, medibles y sobre todo difundidos, para que de esta manera todos los individuos involucrados en la organización sepan hacia dónde se dirigen sus esfuerzos diarios y sepan hacia donde corregir su trabajo cuando surja una duda o una disyuntiva en las tareas y acciones que forman parte de su trabajo diario.

Para el presente caso, la función administrativa es la herramienta mediante la cual se diseñará los objetivos organizaciones y se definirán las estrategias a seguir para la consecución de dichos objetivos, no pretendemos definir un modelo administrativo innovador o que cause una revolución en temas organizacionales, mas bien, lo que se pretende es realizar tareas administrativas que vayan de la mano de las actividades que son claves en la cadena de valor de la organización, mientras que para las actividades de apoyo se pretende diseñar planes administrativos fijos y rutinarios que satisfagan sus necesidades, es decir, el esfuerzo del/los directivo/s en un inicio debe enfocarse en diseñar tareas administrativas fijas para las actividades de apoyo las cuales se realizaran de manera rutinaria cada cierto intervalo de tiempo, y también se deberá diseñar tareas administrativas para las actividades primarias (que son las que conforman la cadena valor) las cuales deben revisarse con mayor frecuencia e ir cambiándolas, innovándolas o adaptándolas a las nuevas condiciones que pueden surgir mediante el funcionamiento de la organización.

GRÁFICO N° 57



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El objetivo gerencial que nace a raíz de la definición del plan de gestión administrativa y legal es el siguiente:

Objetivo General.- ofrecer servicios de apoyo administrativo al negocio de comercialización de café arábica ecuatoriano producido en la provincia de Loja, que sean claros, oportunos, de calidad con eficiencia y eficacia y que presten soluciones inmediatas a los problemas que surjan tanto en las actividades primarias como en las actividades de apoyo.

Objetivos específicos.-

- Apoyar a la definición y gestión del sistema de planificación y evaluación organizacional. (Actividad de apoyo).
- Asegurar que la organización cuente con los recursos suficientes y necesarios para que la logística y las operaciones se cumplan en los tiempos establecidos. (Actividad primaria).
- Mantener un control eficiente de inventarios físicos. (Actividad primaria).
- Asegurar que la organización cuente con tecnología de avanzada para sus procesos productivos para aumentar la calidad y eficiencia en el producto. (Actividad de apoyo).

- Asegurar que la organización cuente con los recursos humanos y tecnológicos suficientes y necesarios para una correcta gestión financiera, contable y tributaria. (Actividad de apoyo).
- Asegurar que la organización cuente con el acceso inmediato a los canales de promoción que se han determinado en el estudio de marketing. (Actividad primaria)
- Contar con un sistema de gestión de talento humano para asegurar calidad en los servicios a los clientes internos y externos. (Actividad de apoyo)
- Asegurar el mantenimiento de la infraestructura y equipos así como la provisión de servicios de seguridad industrial y salud ocupacional. (Actividad de apoyo)
- Agilizar los procesos administrativos y asegurar una eficiente comunicación de doble vía entre todos los involucrados en la organización. (Actividad de apoyo)

Estrategias.-

Apoyar a la definición y gestión del sistema de planificación y evaluación organizacional.

- Elaborar el plan estratégico de la organización con miras al 2016.

- Crear y mantener actualizado el sistema de gestión de indicadores institucionales.
- Apoyar en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Distribuir y dar a conocer el plan estratégico y los resultados del sistema de gestión de la calidad.

Asegurar que la organización cuente con los recursos suficientes y necesarios para que la logística y las operaciones se cumplan en los tiempos establecidos.

- Elaborar un plan de compras, mediante el cual se mantenga interacción y contacto permanente con los proveedores y permita acelerar los pedidos de materia prima.
- Brindar facilidades al área de compras, para que pueda realizar negociaciones efectivas, como por ejemplo: asesoría legal inmediata para la elaboración y firma de contratos y todos los trámites que ello implica.
- Disponer de una bodega que cuente con buena ubicación de manera que permita acceder ágilmente a la materia prima y al cumplimiento de pedidos y también disponer de los recursos necesarios para una movilización efectiva y eficiente.

- Establecer procedimientos de control interno para evitar la custodia y apropiación inadecuada de activos, así como para reducir pérdidas y robos de materia prima y de producto terminado.

Mantener un control eficiente de inventarios físicos.

- Implantar, mantener y monitorear el sistema de inventarios definido mediante la estrategia de producción.
- Elaborar y difundir el instructivo para el control de las entradas y salidas del inventario, que incluya el cumplimiento del protocolo de documentos necesarios para llevar a cabo estas tareas.
- Establecer procedimientos de control interno como por ejemplo tomas físicas sorpresivas, establecimiento de niveles de ejecución, revisión y supervisión de tareas relacionadas con el inventario de materias primas y de producto terminado, que permitan asegurar la integridad, existencia y correcta valuación de los inventarios.

Asegurar que la organización cuente con tecnología de avanzada para sus procesos productivos para aumentar la calidad y eficiencia en el producto.

- Adquisición de maquinaria con tecnología avanzada para la ejecución del proceso productivo.

- Actualización de paquetes informáticos, así como capacitación constante a los operarios de la maquinaria.
- Incluir al área productiva en el plan anual de seguros por todo riesgo.
- Diseñar un espacio adecuado y con las facilidades necesarias para el establecimiento del proceso productivo.
- Mantener actualizado el inventario de máquinas y mantener bajo estándares de calidad las instalaciones en donde se lleva a cabo el proceso productivo.

Asegurar que la organización cuente con los recursos humanos y tecnológicos suficientes y necesarios para una correcta gestión financiera, contable y tributaria.

- Realizar contrataciones de colaboradores con sólidos conocimientos financieros, contables y tributarios.
- Proporcionar constante capacitación en temas financieros, contables y tributarios.
- Adquirir hardware moderno.
- Adquirir un paquete informático contable que brinde un alto nivel de reporte de información financiera y que cuente con módulos de bancos, inventario,

cartera, activo fijo, proveedores, nómina, que otorgue seguridades en cuanto al acceso a la información y en los cambios en la parametrización del mismo.

- Adquirir equipos necesarios (servidores) y adecuar un espacio para el área de TI, que otorgue seguridad en el acceso a la información, creación diaria de respaldos de la información y que permita una disponibilidad inmediata de la misma a los usuarios autorizados.
- Elaborar un cronograma de reuniones mensuales y trimestrales para que la comunicación de los indicadores financieros y toma de decisiones con los responsables de cada área.

Asegurar que la organización cuente con el acceso inmediato a los canales de promoción que se han determinado en el estudio de marketing.

- Destinar un porcentaje dentro del presupuesto de desembolsos por gastos de venta, para la consecución de este objetivo.
- Establecer un plan de gestión de marketing con el jefe del área para establecer indicadores de gestión de marketing.
- Evaluar el cumplimiento de los indicadores de marketing.

Contar con un sistema de gestión de talento humano para asegurar calidad en los servicios a los clientes internos y externos. (Actividad de apoyo)

- Diseñar e implantar un sistema de gestión de Talento Humano.
- Definir la estructura organizacional de la compañía.
- Definir los perfiles de puesto, en donde las actividades sean determinadas en base a las competencias que requiere el puesto.
- Diseñar el proceso de selección, capacitación y formación adecuada del talento humano.
- Establecer una política de remuneraciones transparente, equitativa, justa y basada en méritos profesionales, así como una política de incentivos para los colaboradores.
- Establecer una política de evaluación anual de desempeño para promover ascensos dentro de la organización.
- Definir y aplicar un plan para la integración institucional y lograr una fidelización y sentido de inclusión del talento humano hacia organización.

Asegurar el mantenimiento de la infraestructura y equipos así como la provisión de servicios de seguridad industrial y salud ocupacional.

- Diseñar e implantar un proceso para el mantenimiento de la infraestructura, maquinaria y equipos de la organización.
- Realizar el mantenimiento oportuno y adecuado de los bienes de la organización.
- Contar con las normas ISO 14001 (Sistema de gestión ambiental) y OHSAS 18001 (Sistema de gestión de salud y seguridad laboral).
- Contar con un sistema de seguridad y vigilancia integral.

Agilizar los procesos administrativos y asegurar una eficiente comunicación de doble vía entre todos los involucrados en la organización.

- Adquisiciones y entrega de suministros de controlada y oportuna.
- Definir e implantar un proceso unificado para las compras de bienes y servicios.
- Establecer mecanismos adecuados de coordinación de trabajo entre las áreas productiva, comercial y financiera.

- Definir un proceso de calificación de proveedores de bienes y servicios.
- Acceso adecuado y oportuno de los colaboradores hacia los recursos de la organización.
- Establecer procedimientos de control interno para la correcta custodia de activos fijos y monetarios de la organización.

Por último pero no menos importante se encuentra la gestión legal dentro de la organización, la cual estará a cargo del/los directivo/s de la organización, quien/es bajo su propio conocimiento o en conjunto con la ayuda de los servicios profesionales de un especialista serán los responsables entre otras cosas de:

- Verificar el nivel de cumplimiento normativo por parte de la organización ante los organismos de control como Superintendencia de Compañía, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Relaciones Laborales, para identificar posibles incumplimientos e irregularidades en materia civil, tributaria, ambiental y laboral que puedan comprometer el desempeño de la organización.
- Realizar una evaluación inicial y periódica de los riesgos legales contraídos o posibles de contraer, analizar sus resultados, impactos y verificarlos en caso de dudas.

- Valorar la integración de la prevención legal en el sistema general de gestión de la organización, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, mediante la implantación y aplicación del Plan de prevención de riesgos legales, y de esta manera, valorar la eficacia del sistema para la prevención, identificación, evaluación, corrección y control de riesgos legales civiles, tributarios, ambientales y laborales.

4.2 SITUACIÓN LEGAL

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.⁶³

4.2.1 Nombre o Razón Social

En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala, Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N° SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008)).

⁶³ I., THOMPSON. (2006). [www.promonegocios.net/mercadotecnia]. *Definición de empresa.*

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC). El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías. Se han considerado tres alternativas para el nombre o razón social de la compañía.

Se ha contemplado 3 alternativas para el nombre o razón social de la empresa:

- Cafeloja del Ecuador Cia. Ltda.
- Café arábica del Ecuador Cia. Ltda.
- Cafeloja Cia. Ltda.

Entre las tres alternativas presentadas, y de forma unánime por votación de los socios el nombre o razón social de la compañía será Cafeloja del Ecuador Cia. Ltda. y su objeto social será el siguiente: Comercialización de café molido, en grano y en otras presentaciones, así como actividades relacionadas a los servicios de restaurante.

4.2.2 Propiedad de la Empresa

Las Compañías de Responsabilidad Limitada se constituirán con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías,

reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

La empresa estará a nombre de los socios, puesto que cada uno de ellos tendrá un porcentaje de participación económica dentro de la misma.

Los nombres de los socios son:

- Darwin Omar Ramón Prado, con una participación del 51%.
- Edgar Danilo Ramón Prado, con una participación del 41%.
- Luciana Micaela Flores Ramón, con una participación del 8%.

Es decir, según el tipo de compañía, Cafeloja del Ecuador Cia. Ltda. será una Compañía de Responsabilidad Limitada, y sus socios serán responsables hasta por el monto máximo de sus participaciones.

Según su actividad económica, se clasifica dentro de las empresas del sector secundario, ya que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso.

Según la propiedad del capital, se clasifica dentro de las empresas del sector privado, puesto que el capital está en manos privadas.

Según su locación y operación, se clasifica dentro de las empresas locales, ya en un inicio funcionará solamente en la ciudad de Quito.

Según el número de empleados, será una pequeña empresa, pues contará con más de 10 empleados y con menos de 49.

4.3 REGULACIONES JURÍDICAS DEL SECTOR

Las regulaciones jurídicas que se encuentran vigentes dentro de un territorio soberano, se pueden definir como el establecimiento y aplicación de normativas tendientes a permitir, prohibir, o incentivar conductas, por parte de una autoridad reconocida, capaz de exigir su cumplimiento a través de la forma en que un juez dictamine en su sentencia.

Dentro del Ecuador existen algunas regulaciones jurídicas en materia empresarial, a continuación destacamos las principales:

Superintendencia de Compañías.- La Superintendencia de de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.⁶⁴ La Superintendencia de de Compañías ejerce su trabajo en base a la Ley de Compañías, Ley de Mercado de Valores, Reglamento del Mercado de Valores y resoluciones codificadas.

⁶⁴ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). [www.supercias.gov.ec]. *Visión y Misión*.

Servicio de Rentas Internas.- El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.⁶⁵ El Servicio de Rentas Interna ejerce su trabajo en función de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, el Código Tributario y el Código de la Producción.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.⁶⁶

Ministerio de Relaciones laborales.- Cambiar la actual relación capital - trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral, siendo el ser humano el centro de toda política, sustentada en una estructura integral sostenible, que permita alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo decente e inclusivo y garantizando la estabilidad y armonía en las relaciones laborales con un

⁶⁵ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2011). [www.sri.gob.ec/web/guest/67]. *¿Qué es el SRI?*

⁶⁶ INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. (2011). [www.iesg.gob.ec]. *Quiénes somos.*

permanente diálogo social, permitiendo el desarrollo y el incremento de la productividad y los beneficios, especialmente de los trabajadores.⁶⁷ El Ministerio de Relaciones Laborales realiza su trabajo en función de las Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de Servicio Civil y carrera Administrativa, Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

4.4 SOCIOS Y PATROCINADORES

Los socios que forman parte del proyecto son las siguientes personas:

- Darwin Omar Ramón Prado, con una participación del 51%.
- Edgar Danilo Ramón Prado, con una participación del 41%.
- Luciana Micaela Flores Ramón, con una participación del 8%.

Sin embargo el objetivo del presente plan de negocios es buscar un patrocinador o financista externo que puede estar encajado dentro del sistema financiero privado o público, o dentro de los gobiernos seccionales como municipios o prefecturas, o dentro de los Ministerios que forman parte del Gabinete del actual Gobierno Nacional de la República del Ecuador, lo cual no significa que el patrocinador o financista forme parte del conjunto participativo de Cafeloja del Ecuador Cia. Ltda. sino mas bien se convierte en un socio estratégico de desarrollo sustentable y además de ser el principal apoyo en materia técnica financiera y de emprendimiento.

⁶⁷ MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (2011). [www.mintrab.gov.ec]. *Objetivo General*.

Entre los principales candidatos que dentro del ámbito nacional se han desempeñado como patrocinadores financieros tenemos a los siguientes:

- Corporación Financiera Nacional.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID Network).
- Consejo Provincial de Pichincha.
- Conquito (Agencia municipal a través del programa “Emprende Quito”)
- Ministerio de Industrias y Productividad.

4.5 MOTIVACIÓN PERSONAL Y CUALIDADES INDIVIDUALES

Considero muy importante la descripción tanto de la motivación personal que me ha llevado a escribir este plan de negocios como las cualidades personales que considero son herramientas de lucha que ayudarán hacer realidad este proyecto.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de negocios por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos hacia la

búsqueda de la satisfacción adecuada. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

Por ello considero que mis tres principales motivaciones para llevar a cabo este proyecto son las siguientes:

- Recatar una cultura ancestral que ya está siendo olvidada.
- Generar fuentes de empleo en una región con un considerable flujo migratorio.
- Generar productos de calidad con materias orgánicas que nos permitan en un futuro ser una voz activa a favor del ambiente.

4.6 EXPERIENCIA

Existe una frase que dice “la experiencia es la madre de la ciencia” y esto naturalmente obedece a una lógica común del desarrollo del pensamiento humano, pues por ejemplo, el científico antes de generar su teoría final o ciencia primero tuvo que haber experimentado más de una vez antes de llegar a concretar su logro, es por ello que considero que el factor experiencia dentro del presente plan de negocios es importante pues se cuenta con antecedentes de emprendimiento similares que han fracasado y otros que se han mantenido por debajo de los niveles para los cuales fueron creados, sin embargo existe también la experiencia en el sentido positivo y esto se puede evidenciar en la existencia de empresas grandes dedicadas a la comercialización de café arábica producido en la ciudad de Loja y en otras ciudades del País y cuya experiencia de negocio o también llamada experiencia empresarial será muy útil para el presente plan de negocios.

Sin duda en este punto es cuando el benchmarking se convierte en la herramienta más adecuado para hacer de la experiencia de otros emprendimientos un factor a favor del presente plan de negocios.

Según una publicación realizada en la página web de Microsoft, benchmarking se define como “una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.”

Pues tal y como se pudo observar en el segundo capítulo del presente plan de negocios (Análisis de las fuerzas de Porter) existe experiencias de otras empresas que son claves para el desarrollo del proyecto Cafeloja del Ecuador Cia. Ltda.

4.7 FUNCIÓN PERSONAL

La función personal que el empresario realizará en el presente plan de negocios abarca todas las instancias evolutivas de una organización, desde la creación de la idea, la ejecución del proyecto, el análisis de resultados y mejora continua del mismo, por ello se descarta la posibilidad de establecimiento de negocios para su posterior venta.

El hecho de que el empresario posea el conocimiento del negocio es sin duda el principal plus que busca todo inversionista, pues increíblemente el 80% de nuevos productos que se lanzan al mercado experimentan un fracaso dentro de los primeros 6 meses desde su lanzamiento, lo cual genera por obvias razones la desaparición del mismo al no retornar los beneficios en forma de flujos de fondos que fueron invertidos inicialmente, cómo mitigar esta situación? pues bien no es algo fácil de responder, pero sin duda es más sencillo de entender que cuando se conoce mejor al producto, al consumidor y a los demás factores del mercado activo se pueden incrementar las ventas, los ratios financieros y la satisfacción del cliente.

4.8 REFERENCIAS

Las referencias personales se han consideradas como una herramienta o como un medio adecuado mediante el cual es posible realizar una evaluación de la integridad, ética y moral de los posibles candidatos a ocupar un puesto de trabajo, también han sido solicitadas a las personas que se acercan a las instituciones financieras a solicitar un crédito y es responsabilidad del banquero comprobar con qué tipo de persona está a punto de cerrar un negocio, pues no se puede conocer a las personas a simple vista.

Con estos dos antecedentes puedo concluir que para la presentación del un plan de negocios es muy importante la presentación de referencias personales del emprendedor.

4.9 PERFIL PROFESIONAL DEL EMPRESARIO

Ver hoja de vida en el anexo 1 del presente trabajo.

5 PLAN DE INVERSIONES

5.1 FINANCIAMIENTO NECESARIO

El financiamiento necesario está conformado por un primer conjunto de recursos monetarios y/o financieros que se destinarán para llevar a cabo el presente proyecto económico, y que son necesarios para financiar la adquisición de activos fijos y para cubrir el requerimiento inicial de capital de trabajo y que a su vez permita también obtener un monto de efectivo disponible que servirá como un colchón financiero para los futuros desprendimientos de efectivo, es decir, un saldo inicial suficiente para el siguiente período económico.

El requerimiento inicial de capital de trabajo comprende la diferencia entre los flujos de fondos recibidos por las ventas iniciales menos los desembolsos incurridos en la compra de materia prima directa, pago de mano de obra así como los sueldos administrativos y de ventas, pago de costos indirectos de fabricación, servicios básicos, impuestos corrientes, gastos generales, entre otros desembolsos necesarios para la generación de beneficios económicos. El financiamiento inicial no se encuentra estrictamente limitado a la aportación de recursos monetarios, ya que puede también expresarse en la aportación de bienes muebles, bienes inmuebles, activos intangibles, inventario, etc., todo dependerá de las necesidades de la empresa en ese momento y de su capacidad de acceso a los diferentes tipos de recursos que serán los aportes iniciales de patrimonio.

El financiamiento de recursos para el desarrollo de una actividad económica puede presentarse como un único requerimiento al inicio de las operaciones de una compañía, como un requerimiento programado en intervalos de tiempo previamente determinados, como un requerimiento posterior para cubrir los desprendimientos de recursos necesarios para una expansión de una actividad económica o también como una necesidad urgente y no programada como resultado de la ocurrencia de un evento adverso que implica pérdida de beneficios económicos.

De la misma manera existen varias fuentes de financiamiento para el inicio de una actividad económica, las cuales pueden incluir situaciones como por ejemplo los aportes de capital de los accionistas incrementando el patrimonio, la obtención de préstamos otorgados por las instituciones financieras, accionistas o compañías relacionadas las cuales tendrán como resultado un incremento en las obligaciones del beneficiario del financiamiento el cual puede ser a corto o a largo plazo. Por otro lado, una vez que la compañía ha iniciado sus actividades económicas y se encuentra operando de manera activa tiene más opciones de financiamiento que las mencionadas anteriormente, puesto que puede recurrir a la venta de acciones (nuevos accionistas), titularización de cartera (flujos futuros de efectivo), emisión de obligaciones en el mercado de capitales, entre otras opciones.

La determinación de la cantidad de recursos monetarios necesarios para el inicio de la actividad económica es una tarea muy importante y delicada ya que es un factor que va a ser determinante al momento de la evaluación financiera del rendimiento y sostenibilidad en el tiempo del negocio. Para el caso del presente plan de negocios utilizamos la herramienta de la presupuestación basada en datos reales obtenidos a

raíz de los estudios preliminares de mercado y de producción, lo cual dio como resultado el monto en recursos monetarios necesarios para iniciar la actividad económica. El tema de presupuestación será ampliado en la sección 3 de este capítulo.

Para el inicio de las actividades económicas de Cafeloja Cia. Ltda. se ha contemplado un financiamiento mixto entre un aporte de capital por parte de los accionistas y un financiamiento por parte de una institución financiera, siendo ésta última la que ocupará una mayor proporción del financiamiento, es decir, un mayor apalancamiento financiero y como resultado de ello se espera un mayor porcentaje de rendimiento.

Como estrategia de financiamiento, se ha planteado la decisión de obtener un solo financiamiento inicial que soporte las operaciones de la compañía durante por lo menos cinco años, tomando en cuenta de que en el cuarto año se realizará una ampliación de un punto de venta adicional y un incremento del 33% en empleados. El financiamiento deberá ser el necesario como para que los flujos futuros de efectivo cubran además del capital de trabajo el costo financiero del crédito sin necesidad de incrementar significativamente el precio de venta del producto y operar bajo las cantidades fijadas en la cuota de mercado de la demanda insatisfecha.

Como segunda estrategia de financiamiento, se ha planteado obtener un apalancamiento financiero no menor del 60%, al contar con un disponible de USD10.000 por parte de los accionistas (fondos propios) se esperaría un financiamiento no menor a USD18.570.

Finalmente, se ha determinado que la compra de los activos fijos se lo realizará de contado con la finalidad de aprovechar el descuento ofrecido por los proveedores debido a que éste beneficio es mayor en comparación con aquel que se obtuviere en caso de aceptar la tasa de interés efectiva ofrecida por los mismos proveedores por una adquisición vía crédito directo, tasa que inclusive llega a ser mayor que la ofertada por las instituciones del sistema financiero, de esta manera los flujos futuros de efectivo que se espera recibir no sufrirán un descuento por concepto de pagos de intereses adicionales al del costo financiero del crédito inicial y esto coadyuvará a que el valor actual neto de la inversión sea mayor.

5.2 INVERSIÓN INICIAL

El requerimiento de la inversión inicial comprende a la cantidad de recursos monetarios necesarios para cumplir con las compras de bienes fijos y el pago de bienes y servicios necesarios para la generación de ingresos del primer período económico.

A continuación mostramos los conceptos y cantidades de recursos monetarios necesarios para el comienzo de la actividad económica:

CUADRO N° 30**Inversión inicial**

	Fondos propios	
	Capital inicial	10.000,00
(+)	Financiamiento externo	
	Crédito bancario	30.000,00
(=)	Fondos disponibles	40.000,00
1.	Inversión en activos fijos	
	Compras maquinaria	9.800,00
	Compras muebles	1.500,00
	Compras computadoras	800,00
	Total activos fijos	12.100,00
2.	Inversión en capital de trabajo	
	Sueldos	3.045,84
	Seguros	490,00
	IVA en compras	2.102,14
	Fondos de Reserva	280,00
	Impuestos y patentes	700,00
	Arriendo de bodega	500,00
	Arriendo de local	850,00
	Energía eléctrica	104,83
	Transporte	300,00
	Marketing y publicidad	100,00
	Gasto insumos y etiquetas	358,41
	Gastos administrativos	150,00
	Saldo final de caja deseado	18.918,78
	Total capital de trabajo requerido	27.900,00
	Total invertido	40.000,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Quedan excluidos del capital de trabajo inicial los siguientes conceptos:

- **Materias Primas.-** son adquiridas en el primer mes con crédito de proveedores, 50% del valor de la compra a 30 días y el remanente a 60 días.
- **Beneficios sociales.-** son provisionados desde el primer mes y cancelados en los períodos determinados por Ley.
- **Aportes al IESS.-** el primer pago por concepto de aportes al IESS se realizan en el segundo mes.
- **Mantenimiento de maquinaria.-** Se tiene un programa semestral de mantenimiento de la maquinaria.

El saldo final deseado de caja fue establecido como el monto suficiente para afrontar los desembolsos requeridos en el segundo mes, tomando en cuenta que en ese mes se cuenta con ingresos de efectivo provenientes de las ventas del primer mes.

Por lo tanto se concluye que el monto de inversión inicial del proyecto es de USD40.000 conformado por un 25% de fondos propios y un 75% de financiamiento externo.

El aporte inicial de fondos propios servirá para la constitución de la compañía, el establecimiento del capital suscrito y será el saldo inicial en la cuenta corriente de Cafeloya Cia. Ltda. en la cual posteriormente se recibirá el financiamiento externo,

completando de esta manera el total de la inversión inicial para luego proceder a la compra de los activos fijos previamente negociados y con el inicio de las operaciones administrativas necesarias para dar paso al proceso de producción y venta.

5.3 PRESUPUESTACIÓN

La tarea de presupuestación se la realizó en base a información real obtenida de los estudios preliminares de mercado y de producción. En vista de que se trata del primer año de Cafeloja Cía. Ltda. no se utilizó la metodología de proyección de datos basado en cifras históricas, el punto de partida del presupuesto fueron las cantidades de bolsas de 500gr anuales que se determinó en el capítulo 2 como parte del porcentaje objetivo de cuota de mercado del total de la demanda insatisfecha.

El presupuesto se lo realizó de manera mensual para los cinco años siguientes, es decir, para 60 períodos.

A continuación detallamos la metodología usada para la elaboración del presupuesto, así como los datos, precios, cifras, porcentajes y supuestos tomados en cuenta.

Supuestos tomados en cuenta.- para el desarrollo del presupuesto de Cafeloja Cia. Ltda. fue necesario la utilización se los siguientes supuestos basados en datos reales disponibles a la fecha de ejecución del trabajo:

- **Inflación.-** inflación mensual al 01 de enero de 2011 del 0,82%.

- **Periodo de cobro.-** Para el primer año se fijó la política de cobro del 75% de las ventas mensuales a 30 días plazo y el 15% restante a 60 días plazo. A partir del segundo año se concede 30 días plazo para el 100% del total de ventas mensuales con lo cual se acorta el ciclo de efectivo.
- **Período de pago.-** para las materias primas se ha negociado el 50% de las compras mensuales a 30 días plazo y el restante 50% a 60 días plazo, dicha política se mantiene vigente para los cinco años, mientras que para los gastos de administración y ventas los pagos se realizarán de contado. Los sueldos y fondos de reserva se pagarán el último día de cada mes.
- **Nivel de seguridad de inventarios.-** el nivel de seguridad para el inventario de productos terminados corresponde al 30% del total de unidades que se espera vender en el mes siguiente, mientras que para el inventario de materias primas el nivel de seguridad de inventarios está dado por el 30% del total de materia prima utilizado en el mes corriente.
- **Caja y bancos.-** no se fija un saldo final deseado al término de cada período, ni tampoco se disponen de fondos para la colocación en inversiones.
- **Sueldos.-** los sueldos contemplan un incremento en promedio del 6% durante los 5 años para el departamento de producción, un 12% en promedio para el departamento de ventas y un 10% en promedio para el departamento administrativo.

- **Beneficios sociales.-** Se provisionan mensualmente y se pagan en los períodos establecidos por Ley. La décimo cuarta remuneración ha sido proyectada con una tendencia lineal en base a los montos históricos desde el año 2008, y todos los trabajadores gozan de sus vacaciones anuales de manera regular, sin embargo la provisión es calculada mensualmente de acuerdo al Código de Trabajo.
- **Ingresos.-** los ingresos son reconocidos en el momento en que origina el hecho generador de la venta siempre y cuando la cuantificación del ingreso sea fiable.
- **Gastos no desembolsables.-** únicamente se toma en cuenta el cálculo de la depreciación mensual de activos fijos, no se reconoce una provisión por obsolescencia de inventarios o por insuficiencia y/o deterioro de cartera debido a que se opera bajo el supuesto de que se cobra el total de lo vendido y se vende el total de lo producido. En la ejecución real del proyecto deberá tomarse en cuenta las disposiciones tributarias vigentes a esa fecha sobre el tratamiento contable de la cartera e inventarios y su respectiva medición y reconocimiento.
- **Activos fijos.-** Son reconocidos al costo, no se toma en cuenta posteriores avalúos ni tampoco un deterioro acumulado de los mismos y se estima un valor residual de USD2.000 al término de los 5 años, su medición está dada por la aplicación de la depreciación por el método de porcentajes, los cuales se encuentran establecidos en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

- **Obligaciones.-** son reconocidas al costo y presentadas de acuerdo a su plazo de vencimiento.
- **Gastos y costos.-** se cancelan en efectivo en el mes corriente, es decir, no se genera una obligación pendiente de pago al final del mes, con excepción de las materias primas.
- **Patrimonio.-** no se realizan pagos de dividendos, las utilidades se acumulan.
- **Impuestos corrientes.-** debido al giro del negocio se tiene ventas gravadas con tarifa 0% de Impuesto al valor agregado, no se ha tomado en cuenta las posibles retenciones de IVA y las retenciones en fuente, en la ejecución real del proyecto deberá tomarse en consideración el tipo de sociedad o contribuyentes con los cuales se realicen las transacciones (compra y venta) para reconocer dichas retenciones. Por otro lado se reconoce un crédito tributario como resultado de la compra de insumos y materias primas (excepto el café en grano verde) necesarios para la generación de ingresos y se ejecuta el respectivo proceso de recuperación al final de cada mes, se estima que la Administración Tributaria devolverá el valor del crédito tributario en los próximos 60 días a partir de la fecha de presentación del trámite.
- **Reparto de utilidades a trabajadores.-** Se calcula en base a una tasa del 15% a partir de la determinación de la base imponible (utilidad neta antes de impuestos y participación a trabajadores).

- **Impuesto a la Renta.-** Se considera una tasa impositiva del 24% para los 5 años y no se tiene planeado realizar reinversión de utilidades. Se determina el monto del impuesto a partir de la utilidad tributaria que para el caso es igual a la utilidad neta menos la participación de utilidades a trabajadores, ya que no se contempla la determinación de ingresos exentos ni tampoco gastos no deducibles, para la ejecución real del proyecto deberá tomarse en consideración la preparación de una conciliación tributaria mensual para facilitar la preparación de la misma al final del año y determinar correctamente el impuesto a pagar.

A continuación se muestra la metodología usada para la presupuestación de las diferentes cuentas:

Presupuesto de ventas.- obtenido a la través de la multiplicación de la cantidad de unidades (bolsas de 500gr) que se pretende vender en 1 mes por el precio de venta al público. La cantidad se la obtuvo del cuadro 13 del capítulo 2 (Demanda Insatisfecha proyectada de café arábica tostado y molido en kg.) dividida para 12 meses y transformada a unidades de 500gr, es decir, cada mes se vende la misma cantidad durante un año. Mientras que el precio de venta de lanzamiento se fijó en USD5,05 en base a la estrategia de precio definida en el capítulo 2 y se incrementa cada año en función de la inflación anual y del crecimiento de la mediana de los precios de los competidores del mercado. De modo que las cantidades que se esperan vender y sus respectivos precios de venta para los 5 años quedan de la siguiente manera.

CUADRO N° 31

Cuentas	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas en unidades	41.355	41.382	41.382	55.920	61.740
Precio de venta	5,05	5,35	5,60	6,03	6,10
Ventas totales	208.843	221.396	231.741	337.198	376.614

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Presupuesto de producción.- obtenido a la través de la suma de los costos de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. En primer lugar se obtuvo la cantidad de unidades que se desea producir al año (unidades que se esperan vender más el inventario final deseado), luego se determinó las unidades de medida de la materia prima directa que para el caso del café en grano verde corresponde a 1 quintal, para las bolsas de empaque 1 funda y para los cartones en donde se empacará el producto terminado la unidad es 1 cartón. Para producir una unidad de producto terminado, es decir, una bolsa de 500gr se necesita lo siguiente:

- 0,0138 quintales de café en grano verde.
- 1 bolsa para empaque.
- 0,08 cartones para empaque de producto terminado.

Un quintal de café en grano verde rinde 36,23 kg de café tostado y molido (72,45 unidades de producto terminado), es decir que para producir una unidad se necesitará 0,0138 quintales de café en grano verde. Estas deducciones relacionadas al rendimiento del café fue posible obtenerlas gracias a los datos publicados por Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café en su documento titulado

“Equivalencias en el cultivo del café”. Una vez que el producto terminado se encuentre empaquetado y sellado será almacenados en cartones con capacidad para 12 unidades, por lo tanto, para cada unidad de producto terminado se necesitarán 0,08 cartones. Una vez obtenido la cantidad de materia prima necesaria para producir una unidad, se la multiplicó por la cantidad de producto terminado a producir para obtener la cantidad de materia prima necesaria para la producción y finalmente se la multiplicó por el precio pagado al proveedor y se obtuvo el costo de materia prima directa en la producción, no hay que confundir con el valor correspondiente al costo de ventas.

CUADRO N° 32

Costo de MPD en dólares	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Café en grano verde (quintal)	99.464	98.799	101.162	137.900	150.282
Bolsas para empaque (unidad)	19.075	18.948	19.166	25.811	27.789
Cajas de cartón para 12 unidades	353	351	359	490	534
Total costo MPD	118.893	118.098	120.687	164.201	178.604

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

A continuación se muestra los resultados anuales del presupuesto anual para los costos de mano de obra directa.

CUADRO N° 33

Presupuesto de MOD	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Empleados dep. de producción	2	2	2	3	3
Sueldo por obrero	3.360,00	3.540,00	3.720,00	3.840,00	4.080,00
Sueldo mensual	6.720,00	7.080,00	7.440,00	11.520,00	12.240,00
Aporte Patronal	816,48	860,22	903,96	1.399,68	1.487,16
Décimo Tercero	560,00	590,00	620,00	960,00	1.020,00
Décimo Cuarto	528,00	568,00	610,00	981,00	1.044,00
Fondo de Reserva	560,00	590,00	620,00	960,00	1.020,00
Vacaciones	280,00	295,00	310,00	480,00	510,00
Total Mano de Obra	9.464,48	9.983,22	10.503,96	16.300,68	17.321,16

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Por otro lado, el presupuesto de los costos indirectos de fabricación se presenta así:

CUADRO N° 34

Presupuesto de CIF	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Administrador (25% del sueldo USD1.250)	1	1	1	1	1
Sueldo administrador	3.750	4.013	4.735	5.587	6.593
Asistente (25% del sueldo USD650,00)	1	1	1	1	1
Sueldo asistente	1.950	2.087	2.462	2.708	3.033
Sueldo Total	5.700	6.099	7.197	8.295	9.626
Aporte Patronal	693	741	874	1.008	1.170
Décimo Tercero	475	508	600	691	802
Décimo Cuarto	132	142	153	164	174
Fondo de Reserva	475	508	600	691	802
Vacaciones	238	254	300	346	401
Total	7.712	8.253	9.723	11.195	12.975
Insumos y etiquetas	3.391	3.311	3.340	4.485	4.816
Total CIF Variables	11.103	11.563	13.063	15.680	17.791
Impuestos municipales, patentes	700	700	700	700	700
Depreciación máquina tostadora	790	790	790	790	790
Depreciación máquina molienda	190	190	190	190	190
Mantenimiento	700	703	707	711	714
Arriendo de bodega y centro de operaciones	6.000	6.105	6.197	6.289	6.384
Energía eléctrica (0,22 kw por unidad)	7.630	7.449	7.514	10.092	10.835
Costo kw/h	1,56	1,59	1,61	1,64	1,66
Costo energía eléctrica	992	985	1.009	1.375	1.499
Total CIF Fijos	9.372	9.473	9.592	10.055	10.277
Total Costos Indirectos de Fabricación	20.475	21.036	22.655	25.735	28.068

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

De esta manera el presupuesto de costos de producción queda de la siguiente forma:

CUADRO N° 35

Presupuesto de Costos de Producción	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Materia prima directa	118.893	118.098	120.687	164.201	178.604
Mano de obra directa	9.464	9.983	10.504	16.301	17.321
Costos indirectos de fabricación	20.475	21.036	22.655	25.735	28.068
Costo total de producción	148.832	149.117	153.846	206.237	223.993

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

CUADRO N° 36

Presupuesto de Costos Unitarios de Producción	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Materia prima directa	2,16	2,20	2,46	3,14	2,39
Mano de obra directa	0,18	0,19	0,20	0,30	0,32
Costos indirectos de fabricación	0,43	0,44	0,48	0,53	0,54
Costo total de producción	2,76	2,83	3,14	3,98	3,25

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

En el año 2004 se contrata a un nuevo empleado para el área de producción. Se estimó que el 25% de los gastos laborales administrativos es un porcentaje adecuado para la asignación de dichos rubros hacia el costo de producción, el sueldo inicial del administrador es de USD1.250 y USD650 para el/la asistente administrativo/a, por otro lado se determinó el costo inicial del kw/h para el sector industrial en USD1,56 el cual incrementa su valor en el tiempo en función de la carga inflacionaria.

Presupuesto de inventarios.- Una vez que se han determinado los rubros de ventas, de costos de producción, también se ha realizado la planificación de las compras de materias primas, se ha podido obtener el presupuesto de los inventarios tanto de

productos terminados como de materias primas, el presupuesto de éstos inventarios implica la simulación de los kardex de los productos tanto en unidades como en dólares, para de esta manera poder establecer el costo de ventas y los saldos finales de los inventarios que se reflejarán al final del mes en los estados financieros. El presupuesto se siguió en base a los supuestos de “nivel de inventario de seguridad” definidos anteriormente. A continuación se muestran los presupuestos de inventarios para el producto terminado y para la materia prima directa.

CUADRO N° 37

CAFELOJA CIA. LTDA.

Kárdex de productos terminados

Valorado	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Saldo Inicial	39.850	44.631	45.709	61.679	68.545
(+) Producción	148.832	149.117	153.846	206.237	223.993
(=) Disponible para la venta	188.682	193.748	199.555	267.916	292.538
(-) Venta (costo de ventas)	145.138	149.037	152.475	205.675	229.701
(=) Saldo final	43.544	44.711	47.080	62.241	62.837

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Al realizar el presupuesto de los inventarios del producto terminado, podemos evaluar de manera previa los niveles anuales de producción y estimar con fiabilidad el rubro anual que se obtendrá por costo de ventas al final de cada período, vemos que los valores correspondientes a producción son resultado de la estimación previa del costo de producción. El saldo inicial de cada año no es igual al saldo final del año anterior debido a que son valores acumulados de todo el año (suma de enero a diciembre), el objetivo es mostrar los rubros acumulados.

CUADRO N° 38**CAFELOJA CIA. LTDA.****Kárdex valorado**

Café en grano verde	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Saldo Inicial	27.413	29.129	29.130	39.184	43.895
(+) Compras	101.890	98.800	101.426	138.633	149.380
(=) Disponible para producción	129.303	127.930	130.556	177.818	193.275
(-) Utilización	99.464	98.799	101.162	137.900	150.282
(=) Saldo final	29.839	29.130	29.395	39.917	42.994

CAFELOJA CIA. LTDA.**Kárdex valorado**

Bolsas para empaque	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Saldo Inicial	5.257	5.586	5.587	7.476	8.351
(+) Compras	19.541	18.948	19.216	25.948	27.622
(=) Disponible para producción	24.798	24.534	24.803	33.424	35.973
(-) Utilización	19.075	18.948	19.166	25.811	27.789
(=) Saldo final	5.723	5.587	5.637	7.613	8.184

CAFELOJA CIA. LTDA.**Kárdex valorado**

Cajas de cartón	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Saldo Inicial	97	103	103	139	156
(+) Compras	362	351	360	492	531
(=) Disponible para producción	459	454	464	632	686
(-) Utilización	353	351	359	490	534
(=) Saldo final	106	103	104	142	153

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Darwin Omar Ramón Prado

Con estos datos se puede evaluar el valor que se incurrirá en compras anuales de cada materia prima, así como los niveles de utilización en el proceso productivo. El saldo inicial de cada año no es igual al saldo final del año anterior debido a que son valores acumulados de todo el año (suma de enero a diciembre), el objetivo es mostrar los rubros acumulados.

Presupuesto de gastos de ventas.- Mediante la elaboración del presupuesto de ventas se obtuvo los rubros anuales que la empresa destinará para esta gestión, a la cual se le ha asignado el 25% del gasto correspondiente a la carga laboral del departamento administrativo. En el cuarto año la empresa abre un punto de venta adicional para incrementar el nivel de beneficios económicos para los próximos períodos, por lo que se contrata a 2 empleados más, se incurre en un mayor gasto de arriendo, transporte y de gastos generales de ventas y marketing lo que incluye el mobiliario necesario, la adecuación de los puntos de venta y todos aquellos esfuerzos económicos necesarios para poner en funcionamiento al punto de venta.

CUADRO N° 39

Presupuesto de gastos de ventas	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Administrador (25% del sueldo)	1	1	1	1	1
Sueldo administrador	3.750	4.013	4.735	5.208	5.833
Asistente (25% del sueldo)	1	1	1	1	1
Sueldo asistente	1.950	2.087	2.462	2.708	3.033
Empleados punto de venta	2	2	2	4	4
Sueldo por empleado	5.400	5.778	6.818	7.500	8.400
Total sueldos puntos de venta	10.800	11.556	13.636	29.999	33.599
Total sueldos de ventas	16.500	17.655	20.833	37.916	42.466
Aporte Patronal	2.005	2.145	2.531	4.607	5.160
Décimo Tercero	1.375	1.471	1.736	3.160	3.539
Décimo Cuarto	660	710	763	1.472	1.566
Fondo de Reserva	1.375	1.471	1.736	3.160	3.539
Vacaciones	688	736	868	1.580	1.769
Total sueldos y beneficios sociales	22.602	24.188	28.467	51.893	58.038
Arriendos	10.200	10.378	10.534	21.384	21.705
Transporte	3.600	3.663	3.718	6.604	11.730
Marketing y publicidad	1.200	1.221	1.239	1.887	2.873
Total gastos de ventas	37.602	39.451	43.958	81.768	94.346

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Mediante este ejercicio podemos mirar el comportamiento que tendrán los gastos de ventas, los cuales presentan un incremento debido principalmente a la carga inflacionaria y al aumento de sueldos tanto en porcentaje como en número de empleados a partir del cuarto año a causa de la apertura de un punto de venta adicional.

Presupuesto de gastos administrativos.- sirve principalmente para obtener la proyección de los desembolsos que corresponden netamente a gastos administrativos, dentro de los cuales se encuentra el 50% de gasto de sueldos del departamento administrativo, ya que el restante 50% fue asignado de manera equitativa a los departamentos de producción y de ventas.

CUADRO N° 40

Presupuesto de gastos administrativos	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Administrador (50% del sueldo)	1	1	1	1	1
Sueldo administrador	7.500	8.025	9.470	10.416	11.666
Asistente (50% del sueldo)	1	1	1	1	1
Sueldo asistente	3.900	4.173	4.924	5.417	6.067
Total sueldos administrativos	11.400	12.198	14.394	15.833	17.733
Aporte Patronal	1.385	1.482	1.749	1.924	2.155
Décimo Tercero	950	1.017	1.199	1.319	1.478
Décimo Cuarto	264	284	305	327	348
Fondo de Reserva	950	1.017	1.199	1.319	1.478
Vacaciones	475	508	600	660	739
Total sueldos y beneficios sociales	15.424	16.505	19.446	21.382	23.930
Otros Gastos Administrativos	1.800	1.831	1.859	1.887	1.915
Depreciación muebles	150	150	150	150	150
Depreciación computadoras	267	267	267	0	0
Seguros	5.880	6.350	7.056	7.291	7.644
Total gastos administrativos	23.521	25.104	28.778	30.710	33.639

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Todos los desembolsos por gastos de ventas y gastos administrativos son datos que alimentan al flujo de caja que servirá para medir el estado de liquidez de la compañía en el tiempo.

Presupuesto de cuentas por cobrar.- elaborado a partir del presupuesto de ventas y bajo la política de cobranzas definido anteriormente en los supuestos, obtuvimos los siguientes resultados:

CUADRO N° 41

Movimiento de cuentas por cobrar	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Saldo Inicial	234.948	224.701	230.879	328.410	373.329
(+) Ventas	208.843	221.396	231.741	337.198	376.614
(+) IVA en Ventas	-	-	-	-	-
(=) Total por Cobrar	443.791	446.096	462.621	665.607	749.943
(-) Cobros	187.088	224.701	230.879	328.410	373.329
(=) Saldo Final	256.703	221.396	231.741	337.198	376.614

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El rubro correspondiente a los cobros es la principal fuente que alimenta el disponible de efectivo durante el período económico. El saldo inicial del año 2011 corresponde a la suma de todos los saldos iniciales de enero a diciembre de 2011, mientras que el saldo inicial de cada año no es igual al saldo final del año anterior debido a que son valores acumulados de todo el año (suma de enero a diciembre), el objetivo es mostrar los rubros acumulados.

Presupuesto de cuentas por pagar.- elaborado a partir de los planes anuales de compra de las materias primas (únicas compras que se realizan a crédito) y bajo la

política de crédito detallado en la sección de supuestos, se obtuvo los siguientes resultados.

CUADRO N° 42

Movimiento de cuentas por pagar	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Saldo Inicial	163.354	176.801	179.199	241.473	272.825
(+) Compras	121.793	118.099	121.003	165.074	177.533
(=) Total por Pagar	285.147	294.900	300.201	406.547	450.358
(-) Pagos	107.292	117.838	119.444	160.369	181.614
(=) Saldo Final	177.855	177.062	180.757	246.178	268.744

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El rubro correspondiente a los pagos es una fuente de uso de efectivo que alimenta el movimiento de caja durante el período económico. El saldo inicial del año 2011 corresponde a la suma de todos los saldos iniciales de enero a diciembre de 2011, mientras que el saldo inicial de cada año no es igual al saldo final del año anterior debido a que son valores acumulados de todo el año (suma de enero a diciembre), el objetivo es mostrar los rubros acumulados.

Presupuesto de beneficios sociales por pagar.- elaborado a partir del valor total correspondiente a sueldos (producción, administración y ventas) y acumulados hasta el período de pago fijado según el Código del Trabajo. Los pagos realizados por concepto de beneficios sociales fueron considerados para la ejecución del presupuesto de caja. En cuanto al valor de IESS por pagar contempla el descuento del aporte personal de cada uno de los trabajadores y el aporte patronal por todos los empleados, el pago del fondo de reserva se lo realiza de manera mensual para todos los empleados.

Presupuesto de activos fijos.- comprenden únicamente la compra de muebles, computadoras y maquinaria en el primer mes y su correspondiente depreciación mensual.

Presupuesto de impuestos corrientes.- elaborado a partir del valor total de compras mensuales de bienes y servicios gravados con tarifa 12% de IVA y la recuperación del mismo luego de 60 días, también constituye un ingreso de efectivo al momento de su recuperación.

5.4 BIENES FIJOS

Los bienes fijos constituyen el grupo de activos fijos e inmuebles que pertenecen a una empresa la cual posee todo el control sobre ellos y son usados para la generación de beneficios económicos. Para el caso de Cafeloja Cia. Ltda. se encuentran constituidos por los activos fijos maquinaria, muebles de oficina y equipo de computación.

Se decidió realizar la adquisición de la maquinaria de torrefacción y de molido con un pago de contado y con descuento del proveedor. El requerimiento del efectivo necesario para la compra de los bienes fijos fue tomado en cuenta en la determinación del monto necesario de financiamiento inicial.

No existen planes de realizar una rotación de activos fijos o de una renovación en los mismos, ya que se estima que durarán más allá de su vida útil. Para el caso específico de la máquina de torrefacción cuenta con una capacidad de producción

tanto para el primer año como para el último año, en el capítulo 3 se determinó que la máquina es capaz de procesar en promedio 15 kg de café por hora lo que equivale a 30 unidades de producto terminado por hora, lo cual en una semana (40 horas laborables) se producirían 1.200 unidades de producto terminado y en una año (152 semanas) se producirían 182.400 unidades lo cual cubre las necesidades de producción anuales presupuestadas, el objetivo es funcionar a una capacidad moderada de producción.

Para efectos de realizar una adecuada evaluación financiera de la empresa se determinó un valor residual para todo el conjunto de activos fijos valorado en USD2.000.

5.5 MOVIMIENTO DE CAJA

El movimiento de caja realizado en base a los datos del presupuesto sirve para determinar un superávit o déficit de efectivo al final de cada período mediante la diferencia establecida entre los ingresos de efectivo y las fuentes de uso de efectivo. Ante un déficit de efectivo es importante determinar el monto necesario para financiar el capital de trabajo de la empresa, y ante un superávit de caja es importante ejecutar una decisión de su uso (mantenerlo como disponible, compra de inventarios, compra de activos, inversiones, etc.).

A continuación mostramos el resultado del presupuesto de caja anual:

CUADRO N° 43

Presupuesto de caja	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Saldo Inicial	201.927	247.946	262.069	292.013	409.974
(+) Cobros	187.088	224.701	230.879	328.410	373.329
(-) Recuperación del crédito tributario	6.712	6.319	6.455	8.800	10.248
(=) Caja disponible	395.727	478.966	499.403	629.222	793.552
Desembolsos:					
Proveedores de Materia Prima	107.292	117.838	119.444	160.369	181.614
Sueldos	36.550	39.009	45.201	66.686	74.392
Seguros	5.880	6.350	7.056	7.291	7.644
IVA en compras	7.773	6.343	6.507	9.237	10.312
Aportes al IESS	7.946	9.203	10.598	15.392	17.492
Décimo Tercero	3.080	3.567	4.108	5.966	6.780
Décimo Cuarto	924	1.654	1.778	2.479	3.053
Fondo de Reserva	3.360	3.586	4.155	6.130	6.839
Compras maquinaria	9.800	-	-	-	-
Compras muebles	1.500	-	-	-	-
Compras computadoras	800	-	-	-	-
Impuestos y patentes	700	700	700	700	700
Mantenimiento maquinaria	700	703	707	711	714
Arriendo de bodega	6.000	6.105	6.197	6.289	6.384
Arriendo de local	10.200	10.378	10.534	21.384	21.705
Energía eléctrica	992	985	1.009	1.375	1.499
Transporte	3.600	3.663	3.718	6.604	11.730
Marketing y publicidad	1.200	1.221	1.239	1.887	2.873
Gasto insumos y etiquetas	3.391	3.311	3.340	4.485	4.816
Gastos administrativos	1.800	1.831	1.859	1.887	1.915
15% Participación Trabadores	0	121	700	600	2.579
25% Impuesto a la Renta	0	165	952	817	3.508
Total desembolsos	213.488	216.734	229.802	320.290	366.548
Saldo antes de inversión o financiamiento	182.239	262.232	269.601	308.932	427.004
(+) Prestamos Recibidos	30.000	-	-	-	-
(+) Prestamos Pagados	2.285	4.984	5.591	6.272	10.869
(-) Intereses Pagados	1.775	3.136	2.528	1.848	1.310
(-) Inversiones Realizadas	-	-	-	-	-
(+) Inversiones Liquidadas	-	-	-	-	-
(+) Intereses Ganados	-	-	-	-	-
(=) Saldo final de caja	208.179	254.112	261.482	300.813	414.825

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Darwin Omar Ramón Prado

El promedio del saldo final de caja en relación al saldo disponible de cada mes es del 50%, lo cual es suficiente como para mantener una liquidez adecuada sin necesidad de recurrir a un crédito para cubrir futuros déficit de capital de trabajo.

La contratación del préstamo tiene las siguientes condiciones:

Prestamista: Banco del Pacífico

Beneficiario: Cafeloja Cia. Ltda.

Monto: USD30.000

Plazo: 5 años

Tasa de interés efectiva: 11,83%

Pagos: Semestral capital más interés

Cuotas: Dividendo fijo

CUADRO N° 44

Capital	\$ 30.000,00	Anualidad	-4059,640061
Plazo anual	5 años		
Tasa de interés efectiva	11,83%		
Interés semestral	5,92%		

Periodo	Capital	Dividendos	Interés	Amortización
0	30.000,00			
1	27.714,86	4.059,64	1.774,50	2.285,14
2	25.294,55	4.059,64	1.639,33	2.420,31
3	22.731,09	4.059,64	1.496,17	2.563,47
4	20.015,99	4.059,64	1.344,54	2.715,10
5	17.140,30	4.059,64	1.183,95	2.875,69
6	14.094,50	4.059,64	1.013,85	3.045,79
7	10.868,55	4.059,64	833,69	3.225,95
8	7.451,79	4.059,64	642,87	3.416,77
9	3.832,92	4.059,64	440,77	3.618,87
10	0,00	4.059,64	226,72	3.832,92
Total		40.596,40	10.596,40	30.000,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El monto del préstamo es flexible y no sensible ante un cambio en los niveles de producción, ventas y precios.

5.6 DECLARACIÓN DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Una vez determinados los rubros que conforman los ingresos y egresos de Cafeloja Cia. Ltda., a continuación mostramos los Estados de Resultados proyectados hasta el año 2015.

CUADRO N° 45

Estado de Resultados Proyectado	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas	(208.843)	(221.396)	(231.741)	(337.198)	(376.614)
Costo de Venta	145.138	149.037	152.475	205.675	229.701
Utilidad Bruta	(63.704)	(72.359)	(79.267)	(131.522)	(146.913)
Margen de contribución	31%	33%	34%	39%	39%
Gastos de Venta	37.602	39.451	43.958	81.768	94.346
Gastos Administrativos	23.521	25.104	28.778	30.710	33.639
(Utilidad) / Pérdida Operacional	(2.581)	(7.805)	(6.531)	(19.044)	(18.928)
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	1.775	3.136	2.528	1.848	1.310
Utilidad antes de IR y PT	(807)	(4.669)	(4.002)	(17.196)	(17.618)
15% Participación Trabajadores	121	700	600	2.579	2.643
Base Imponible	(686)	(3.969)	(3.402)	(14.617)	(14.975)
24% Impuesto a la Renta	165	952	817	3.508	(3.594)
Utilidad Neta	(521)	(3.016)	(2.586)	(11.109)	(11.381)

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Los resultados se muestran optimistas en cuanto al margen de contribución debido a que este aumenta de manera progresiva, y más aún en el cuarto año que es cuando se produce un aumento en los esfuerzos de ventas. Por otro lado, la rentabilidad operacional se muestra muy interesante a medida que se incrementa el nivel de producción con una tasa media de crecimiento del 32%.

5.7 HOJA DE BALANCE

A continuación se muestra los Balances General de Cafeloja Cia. Ltda. proyectados hasta el año 2015, cada uno al 31 de diciembre del respectivo año.

CUADRO N° 46

Balance General Proyectado	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Activos Corrientes					
Caja y Bancos	16.253	22.419	21.831	30.632	35.482
Cuentas por Cobrar	21.754	18.450	19.312	28.100	31.385
Crédito tributario	1.061	1.085	1.138	1.576	1.640
Inventario de Productos Terminados	3.694	3.774	5.146	5.707	0
Inventario de materia prima	2.900	2.902	3.217	4.090	3.018
Total Activo Corriente	45.662	48.630	50.643	70.104	71.524
Activos No Corrientes					
Equipo de computación	800	800	800	-	-
Depreciación Acumulada equipo de computación	(267)	(533)	(800)	-	-
Maquinaria	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Depreciación Acumulada maquinaria	(980)	(1.960)	(2.940)	(3.920)	(4.900)
Muebles de oficina	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Depreciación Acumulada muebles de oficina	(150)	(300)	(450)	(600)	(750)
Total Activo No Corriente	10.703	9.307	7.910	6.780	5.650
TOTAL ACTIVOS	56.365	57.936	58.553	76.884	77.174
Pasivo Corriente					
Cuentas por Pagar	(14.501)	(14.762)	(16.321)	(21.026)	(16.945)
less por Pagar	(722)	(771)	(893)	(1.318)	(1.470)
Préstamos por pagar c/p	(4.984)	(5.591)	(6.272)	(10.869)	-
Décimo tercero por pagar	(280)	(299)	(346)	(511)	(570)
Décimo Cuarto por pagar	(660)	(710)	(763)	(1.226)	(1.305)
Fondo de Reserva por Pagar	0	0	0	0	0
Vacaciones por pagar	(1.680)	(3.473)	(5.551)	(8.616)	(12.035)
15% Participación Trabajadores por Pagar	(121)	(700)	(600)	(2.579)	(2.643)
24% Impuesto a la Renta Por Pagar	(165)	(952)	(817)	(3.508)	(3.594)
Total Pasivo Corriente	(23.113)	(27.259)	(31.562)	(49.653)	(38.562)
Pasivos No Corrientes					
Préstamos por pagar l/p	(22.731)	(17.140)	(10.869)	-	-
TOTAL PASIVOS	(45.844)	(44.399)	(42.430)	(49.653)	(38.562)
Patrimonio					
Capital Social	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
Reserva Legal	-	-	-	-	-
(Utilidad) / Pérdida del Ejercicio	(521)	(3.016)	(2.586)	(11.109)	(11.381)
Resultados de ejercicios años anteriores		(521)	(3.537)	(6.123)	(17.232)
Total Patrimonio	(10.521)	(13.537)	(16.123)	(27.232)	(38.613)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(56.365)	(57.936)	(58.553)	(76.884)	(77.174)

Fuente: Investigación realizada.

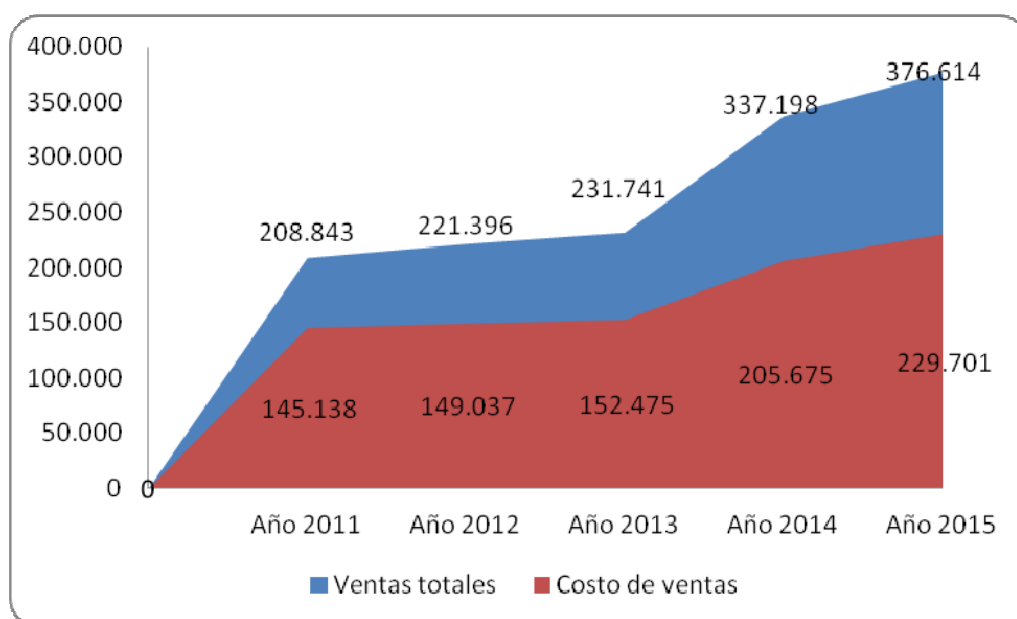
Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

5.8 ANÁLISIS FINANCIERO Y KPI'S

Comenzaremos realizando un análisis horizontal sobre las cifras de los Estados Financieros de Cafeloja Cía. Ltda. proyectados hasta el año 2015

5.8.1 Análisis Horizontal de Ingresos, Costos y Gastos

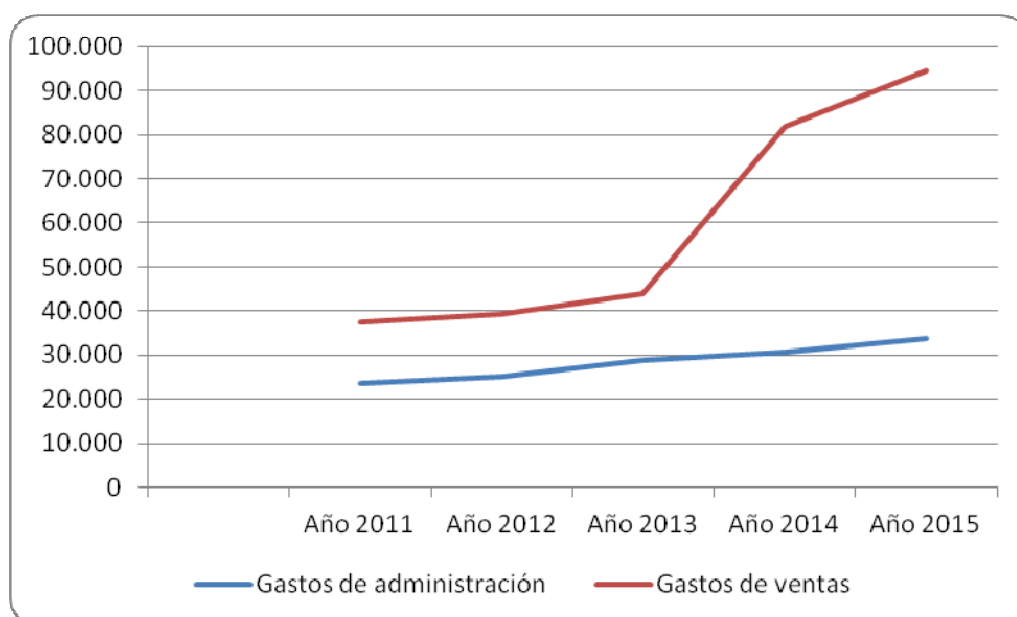
Como principal expectativa se espera un incremento en el nivel de ventas que supere a una tasa del 10%, lo cual no ocurre en los dos primeros años en donde se experimenta un crecimiento del 6% y 4% respectivamente, por el contrario en los dos últimos años el incremento experimenta una tasa del 31% y del 10% para el quinto año, lo cual se explica por los beneficios que incorpora la apertura de un punto de venta adicional pues con esto se logra incrementar en un 26% las ventas en cantidades de producto terminado y además permite mantener una “estabilidad” del precio de venta para el último año, el cual crece apenas en 7 centavos. Esta situación es emulada por el comportamiento del costo de ventas pues el coeficiente de correlación entre el crecimiento de las ventas y el costo de ventas es igual a 1, es decir, es perfecto.

GRÁFICO N° 58

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Por otro lado los rubros correspondientes a gastos administrativos y a gastos de ventas muestran el siguiente comportamiento:

GRÁFICO N° 59

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Durante los tres primeros años ambos conceptos tienen un crecimiento progresivo en base al aumento en las ventas, sin embargo a partir del cuarto año los gastos de ventas aumentan al doble de su valor debido a la inclusión de un nuevo punto de venta, sin embargo los gastos administrativos permanecen en su crecimiento progresivo principalmente dado por la inflación anual.

5.8.2 Análisis Vertical de Indicadores Financieros

El objetivo de este análisis es evaluar la estructura de la inversión del proyecto así como los principales indicadores de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad durante los 5 años.

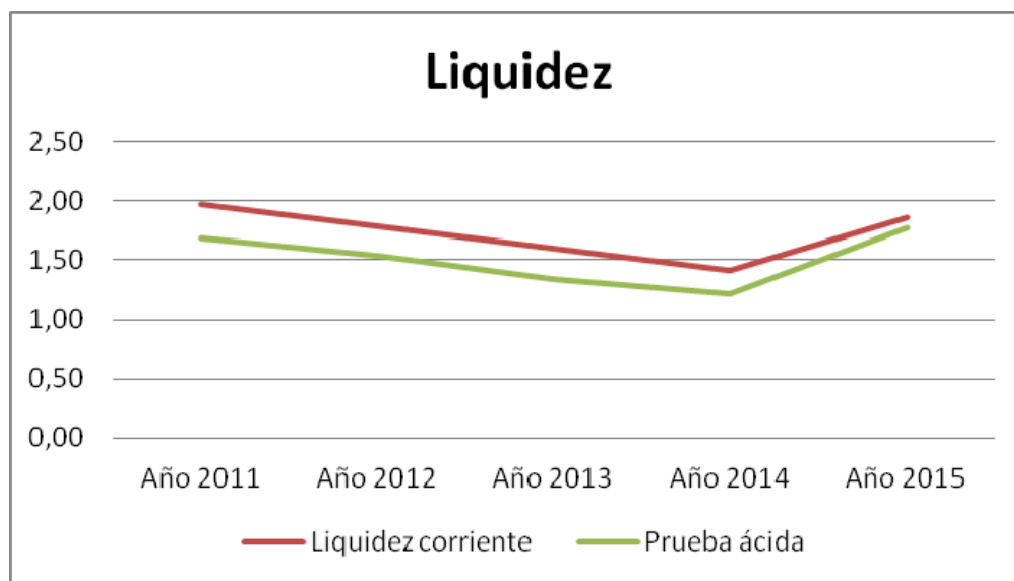
CUADRO N° 47

Índices de liquidez	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Capital de trabajo neto	22.549	21.371	19.082	20.452	32.963
Liquidez corriente	1,98	1,78	1,60	1,41	1,85
Prueba ácida	1,69	1,54	1,34	1,21	1,78

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

El capital de trabajo neto nos indica la cantidad de dólares con que cuenta la empresa para atender sus operaciones después de cubrir el pasivo corriente. Constituye un margen de seguridad para cubrir las obligaciones de corto plazo. Durante los 5 años se observa un capital de trabajo neto positivo dentro de un nivel adecuado de fondos.



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Los indicadores de liquidez denominados “liquidez corriente” y “prueba ácida” muestran, en promedio, el número de dólares que dispondrá la empresa para cancelar cada dólar del pasivo corriente dentro del ciclo de operación, con la diferencia de que en la prueba ácida no se toma en cuenta el efectivo que podría provenir de la liquidación o venta de los inventarios, es un índice más rígido para medir la liquidez de la empresa. Como resultado del análisis evidenciamos una fuerte solvencia pues lo deseable es obtener indicadores superiores a 1.5 y en caso de la prueba ácida no menores a 0.5.

CUADRO N° 48

Índices de eficiencia	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Rotación del activo total	0,01	0,05	0,04	0,14	0,15
Rotación del activo total sin carga impositiva	0,01	0,08	0,07	0,22	0,23
Rotación del activos fijos	19,51	23,79	29,30	49,73	66,66

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

A través de estos indicadores se puede observar el número de veces o la eficiencia con que la empresa ha utilizado su activo total para generar ventas y es deseable que esta rotación crezca a través del tiempo.

CUADRO N° 49

Índices de eficiencia	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Plazo promedio de cuentas por cobrar	37,50	30,00	30,00	30,00	30,00
Plazo promedio de inventario de productos terminados	9,16	9,12	12,15	9,99	0,00
Plazo promedio de cuentas por pagar	35,97	35,66	38,53	36,80	26,56
Ciclo de efectivo	10,69	3,46	3,62	3,19	3,44

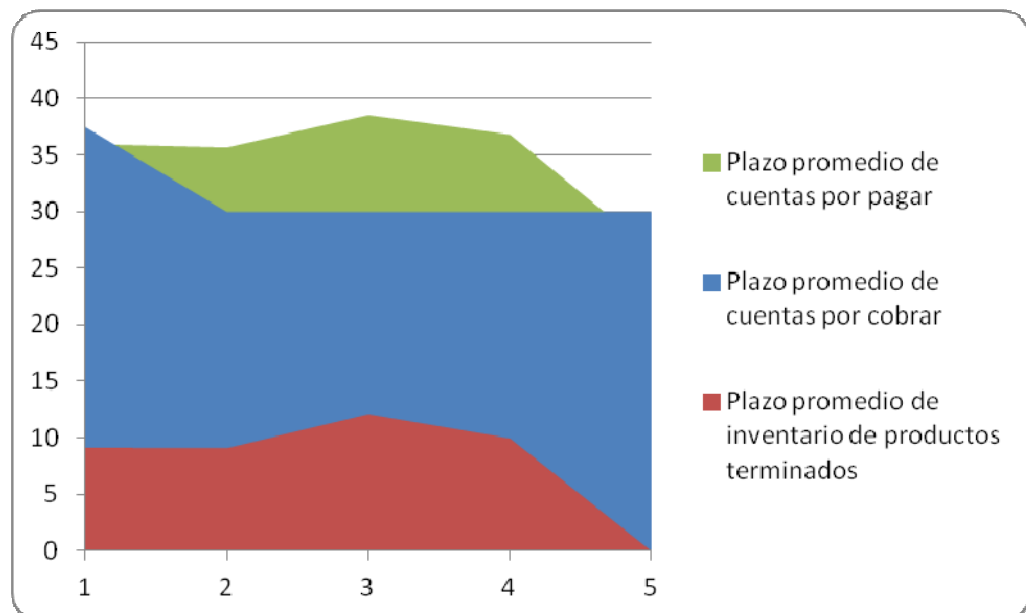
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Los resultados de los indicadores de los plazos promedios se encuentran dados en días, es decir, se evidencia la política de cobro de 30 días a partir del segundo año, mientras que para los inventarios se observa en promedio que permanece en bodega 9 días antes de ser vendido, es preferible un nivel bajo ya que esto reduce los costos de almacenamiento sin llegar a un nivel excesivamente bajo el cual puede conllevar un riesgo de pérdida de beneficios económicos por no poseer stock de inventarios. Por otro lado la compañía se demora en promedio 32 días en cancelar las compras a crédito, lo cual es ligeramente superior al período promedio de cobro lo que significa que nos estamos financiando con nuestros proveedores. Por último el ciclo de efectivo nos indica el número de días que se necesitará liquidez para financiar el giro normal de operaciones, un ciclo de efectivo muy largo implica que en el corto plazo se tendrá un endeudamiento elevado, lo cual es una señal de poca solidez

y de una situación financiera bastante tensa. La reducción del ciclo de efectivo da como resultado la liberación de recursos financieros, la reducción en el corto plazo del endeudamiento financiero y la recuperación del equilibrio financiero. Una manera para reducir el ciclo de efectivo es el alargar los plazos de pago a los proveedores, lo cual implica la sustitución del endeudamiento financiero con obligaciones comerciales, que son más elásticas y menos peligrosas para la solidez de la empresa.

GRÁFICO N° 60



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

CUADRO N° 50

Índices de endeudamiento	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Endeudamiento	0,81	0,77	0,72	0,65	0,50
Pasivo a largo plazo a capital permanente	0,68	0,56	0,40	0,00	0,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Este índice de endeudamiento permite evaluar la estructura de financiamiento del activo total, mientras menor sea la participación del pasivo total en el financiamiento del activo total, menor es el riesgo financiero de la empresa, mayor es el margen de garantía y seguridad para los acreedores actuales y potenciales y mayor también la capacidad de endeudamiento adicional para atender expansiones. Un índice muy bajo (cercano a cero) puede impactar negativamente en la rentabilidad sobre el patrimonio (recursos propios), contrario cuando el indicador se aproxima a 1. Por otro lado tenemos al indicador “pasivo a largo plazo a capital permanente” el cual mide la relación que existe entre el pasivo a largo plazo y el total de fuentes de fondos permanentes o de largo plazo. Es conveniente que el pasivo a largo plazo no represente, en promedio, más del 50% del total del capital permanente. Esto garantiza que los activos fijos estén adecuadamente financiados.

CUADRO N° 51

Índices de capacidad de pago	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Índice de cobertura de intereses	1,24	2,38	3,24	11,75	17,76
Índice de cobertura total	0,30	0,23	0,42	0,12	0,17

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Los indicadores de capacidad de pago muestran, en promedio, el número de dólares que han estado disponibles para cancelar cada dólar de intereses de deudas vigentes y en el caso del índice de cobertura total incluye las cuotas del principal. Se requiere normalmente un índice de cobertura de intereses alto para que quede un saldo de fondos suficiente para que la empresa cubra otros

compromisos imprescindibles como por ejemplo, devolución del principal de deudas vigentes, inversiones de reposición o modernización, reparto de dividendos a los accionistas, impuestos, etc., mientras que para el indicador de cobertura total se requiere normalmente un índice de valor alto para que quede un saldo de fondos suficiente para que la empresa cubra otros compromisos imprescindibles como por ejemplo, devolución del principal de deudas adicionales que pudieran contratarse, inversiones de reposición o expansión, reparto de dividendos a los accionistas y financiamiento de requerimientos adicionales del capital de operación, etc.

CUADRO N° 52

Índices de rentabilidad	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Rentabilidad sobre ventas	0,00	0,01	0,01	0,03	0,03
Rentabilidad sobre utilidad buta	0,31	0,33	0,34	0,39	0,39
Rentabilidad sobre la inversión (ROA)	0,01	0,08	0,07	0,22	0,23
Rentabilidad sobre la inversión (ROE)	0,08	0,34	0,25	0,63	0,46
Apalancamiento financiero	5,36	4,28	3,63	2,82	2,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Los indicadores de rentabilidad miden el ingreso obtenido por cada dólar de ventas y señala la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y los impuestos, también se puede calcular en relación a la utilidad bruta para conocer la cantidad de beneficios económicos brutos (sin impuestos ni gastos) que se obtienen por cada dólar de ventas. Podemos evidenciar que durante los 5 años por cada dólar de venta se obtiene, en promedio, 0,35 centavos de utilidad bruta y, en promedio, 0,03 centavos luego

del pago de gastos e impuestos, si bien no son rubros altos son sostenibles y tienen a incrementar en el tiempo, es importante mencionar que aunque los volúmenes de rentabilidad no son muy elevados, es preferible mantener una rentabilidad discreta pero con una liquidez alta que permita ir incrementando la rentabilidad a lo largo del tiempo.

El índice ROA mide la remuneración media que la empresa, como un todo, ha logrado por el uso productivo del total de fuentes de financiamiento, (propias y ajenas), es decir, del uso productivo del activo total. Esta rentabilidad debe ser mayor que el costo medio ponderado de las fuentes de financiamiento utilizadas para financiar el activo total, en otras palabras, mide la capacidad de atraer capital en general, sea de riesgo o de crédito. El costo del financiamiento del capital para la adquisición de activos se encuentra alrededor del 13%, porcentaje que es superado por el ROA a partir del cuarto año y de manera significativa.

Por otro lado el ROE es la razón del beneficio disponible para los accionistas ordinarios y el capital contable común (Patrimonio), por lo que mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes que la empresa brinda por haber arriesgado su capital. Esta rentabilidad debe ser mayor que el costo medio ponderado de las fuentes de financiamiento utilizadas para financiar el activo total. Mide la conveniencia de invertir con capital de riesgo (recursos propios). Para atraer nuevos capitales el ROE debería ser superior a otras alternativas de inversión y no inferior a los rendimientos esperados por los inversionistas. Al haber obtenido un financiamiento de alrededor del 13%

la inversión de nuevos capitales es muy atractiva en el proyecto y soporta rendimientos esperados de hasta el 45% sobre la inversión.

5.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDA

La evaluación financiera de un proyecto debe incluir un adecuado análisis del comportamiento de las principales variables a futuro puesto que siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil en muchas ocasiones. Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, se ha decidido efectuar un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final, así mismo es importante conocer cuál será el punto de equilibrio del negocio en cualquier etapa de su vida.

En un proyecto individual, la sensibilidad debe hacerse con respecto a los parámetros más inciertos; por ejemplo, si se tiene una incertidumbre con respecto al precio de venta del artículo que se proyecta fabricar y determinar que tan sensible es la Tasa Interna de Retorno (TIR) o el Valor Presente Neto (VPN) con respecto al precio de venta. Si se tienen dos o más alternativas, es importante determinar las condiciones en que una alternativa es mejor que otra.

Previo a la ejecución del análisis de sensibilidad, a continuación se presenta la evaluación y sus respectivos resultados en cuanto a la determinación del valor actual, valor actual neto, tasa interna de retorno y costo beneficio del proyecto.

CUADRO N° 53

Cuentas	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas en unidades	41.355	41.382	41.382	55.920	61.740
Precio	5,05	5,35	5,60	6,03	6,10
Ventas totales	208.843	221.396	231.741	337.198	376.614
Costo de ventas	(145.138)	(149.037)	(152.475)	(205.675)	(229.701)
Margen de contribución	63.704	72.359	79.267	131.522	146.913
% margen de contribución	31%	33%	34%	39%	39%
Gastos de administración	(23.521)	(25.104)	(28.778)	(30.710)	(33.639)
Gastos de ventas	(37.602)	(39.451)	(43.958)	(81.768)	(94.346)
Utilidad Operacional	2.581	7.805	6.531	19.044	18.928
Gastos Financieros	(1.775)	(3.136)	(2.528)	(1.848)	(1.310)
Utilidad neta	807	4.669	4.002	17.196	17.618
Depreciaciones	1.397	2.793	4.190	4.520	5.650
Flujo efectivo neto	2.203	7.462	8.192	21.716	23.268

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

CUADRO N° 54

Indicador	Valor					
Inversión en activos fijos	(12.100,00)					2.000
Inversión en capital de trabajo	(27.900,00)					27.900
Financiamiento	(30.000,00)	(2.285)	(4.984)	(5.591)	(6.272)	(10.869)
Flujo neto	(10.000,00)	(82)	2.479	2.602	15.444	42.299

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

Con la ayuda de las herramientas de Microsoft Excel se obtuvo los siguientes resultados:

CUADRO N° 55

Indicador	Valor
Tasa de descuento	19,00%
Valor actual	USD 28.652,59
Valor actual neto	USD 18.652,59
Tasa interna de retorno	52%
Costo - beneficio	2,9

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Darwin Omar Ramón Prado

5.10 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación o planificación estratégica es el proceso mediante el cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. A lo largo del desarrollo de cada capítulo, se han ido planteando objetivos y estrategias relacionados a cada área del mismo, y de ésta manera es como se ha obtenido estrategias de precio, de producción, de penetración en el mercado y estrategias financieras, todas en busca de la consecución de sus objetivos relacionados, sin embargo, es muy importante reconocer la diferencia entre estos objetivos y aquellos objetivos macro, puesto que la planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo,

teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Declaración de la visión.- Se define a la visión de la empresa de la siguiente manera:

“Ser la primera y la mejor opción en la mente de los clientes a la hora de pasar un buen momento y a la hora de disfrutar de un excelente café ecuatoriano.”

En la declaración de la visión se resume el objetivo universal de la empresa y la definición general del producto que oferta Cafeloja Cía. Ltda. Que se traduce en las palabras “buen momento” y “café” ambas frases serán las que predominen en el proceso de transmisión del mensaje de oferta hacia los clientes y el factor diferenciador ante los competidores del mercado.

Declaración de la misión y establecimiento de valores.- Se define a la misión de la empresa de la siguiente manera:

“Cafeloja Cía. Ltda. obedece a un grupo de emprendedores que cree en el desarrollo sustentable del café ecuatoriano y busca apoyar a las comunidades que ancestralmente se han venido preocupando por su adecuado cultivo, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico del Ecuador bajo un esquema de negocio económicamente rentable, socialmente justo y ambientalmente sano”.

En la declaración de la misión se destaca el afán de institución de un proyecto basado en la teoría de responsabilidad social corporativa creando además un entorno de microdesarrollo hacia las comunidades involucradas.

Los valores corporativos son todas las cualidades positivas que tiene la organización y que deben ser promulgados y practicados por todos sus integrantes. Los valores corporativos se definen de la siguiente manera:

Claridad de Propósito.- Gente que entiende la totalidad de una situación para posteriormente fijar de manera clara y acertada los objetivos; visualiza el impacto de los eventos y cómo éstos afectan a los resultados. Ve de manera clara y focalizada qué se requiere hacer y actúa de acuerdo con estas definiciones.

Compromiso.- Gente que demuestra un alto nivel de identificación con la cultura organizacional, así como con las metas del grupo y la organización poniéndolas por encima de sus intereses individuales generando un ambiente de trabajo positivo y entusiasta.

Calidad.- Gente que enfoca siempre todos los esfuerzos hacia la consecución de un servicio de calidad, diferenciándose claramente de sus competidores.

Solución innovadora y creativa de problemas.- Gente que plantea alternativas de acción aplicables, integrales y originales que agregan valor a su trabajo y que creen nuevas oportunidades.

Influencia significativa.- Gente que se relaciona y contribuye a la generación de amor por el trabajo sobre aquellos con los cuales no existe necesariamente autoridad formal para la obtención de un objetivo común.

Relación con el cliente.- Gente que forja relaciones sobre la base de hacer siempre lo correcto.

Establecimiento de los objetivos generales.- Son los que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre deben ser formulados a largo plazo.

- Posicionarse como la marca más recordada dentro del mercado cafetero al término del quinto año de operación.
- Incrementar en 15 puntos la participación en el mercado.
- Recuperar el total de la inversión al término del cuarto año y generar beneficios líquidos para el negocio a partir del segundo año.
- Lograr al término del quinto año de operación un crecimiento del 25% en total de activos netos y de 10 puntos en el porcentaje de margen de contribución sin disminuir el costo de ventas y la calidad del producto.
- Mantener un margen constante y suficiente en los indicadores de liquidez que incluye variaciones no mayores a 0.40 puntos porcentuales y la no contratación de nuevos créditos para financiar capital de trabajo.

Diseño, evaluación y selección de estrategias.- Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

Para el diseño de las estrategias se realizó el siguiente análisis sistemático:

1. Se evaluó la información del análisis interno y externo de la empresa (5 Fuerzas de Porter), a efectos de determinar la situación del entorno así como los recursos y la capacidad de la empresa.
2. En base a la información anterior se definió varias estrategias preliminares a manera de una lluvia de ideas.
3. Se evaluó las estrategias obtenidas en el punto 2 y se analizó las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una de ellas.
4. Finalmente se seleccionó las estrategias a utilizar.

Es así que las estrategias diseñadas, planteadas y seleccionadas durante el plan de negocios son las siguientes:

- Crear un liderazgo de producto a través del énfasis en la difusión de los atributos del producto no solo a través de los canales de distribución, sino también a través de los medios por los cuales el cliente se enterará del producto.

- Intimidar con los clientes a través de relaciones positivas creando un “newsletter” de doble vía.
- Crear y transmitir mensajes que causen en el cliente una percepción ideal de precio y oportunidad así como de la funcionalidad del producto acorde con la calidad del mismo.
- Distribuir el producto a través de dos vías de comercialización, venta directa y por medio de intermediarios, y de esta manera ejercer una competencia más agresiva al resto de actores del mercado.
- Hacer uso de la cadena de supermercados Supermaxi para la distribución de nuestro producto café arábica tostado y molido listo para filtrar.
- Ubicar nuestros productos en todas sus presentaciones en punto de venta que sea conveniente por el tipo de producto que vendemos y accesible en base a nuestro público objetivo, es decir, realizar una distribución selectiva.
- Ubicar nuestros productos en todas sus presentaciones a través de intermediarios exclusivos en base a nuestro público objetivo, esto es en hoteles 5 estrellas y restaurantes de lujo.
- Obtener líneas de productos especializadas en base al estudio de preferencial de perfil de taza por parte de los potenciales demandantes.

- Incluir nuevos atributos a las presentaciones de los productos, por ejemplo, hacerlos más funcionales con nuevos empaques que ayuden a una mejor conservación y transporte del producto.
- Realizar tareas de innovación a las líneas de productos.
- Gestionar una marca que infunda respeto y fidelización de los clientes hacia ella.
- Tomar en cuenta las preferencias de precio de los potenciales clientes y la mediana de los precios de los actuales competidores del mercado (USD5,48), se decide que como parte de la estrategia de marketing deberá fijarse un precio de lanzamiento que se ubique entre el límite superior del precio con mayor acogida por parte de la potencial demanda y la mediana de precios del mercado, es decir, entre USD5,00 y USD5,48.
- Fijar precios altos por períodos cortos de duración cada vez que se realice una innovación en el producto, de esta forma lograremos mayores beneficios por la compra de un producto novedoso, luego el precio se reajustará hacia la baja.
- Fijar precios bajos para aquellos productos que tendrán mayor aceptación por parte de la demanda y que son más conocidos para ellos, productos clásicos, para lograr un rápido posicionamiento en el mercado.

- Crear una newsletter de comunicación en doble vía con los consumidores a través del uso de las redes sociales.
- Realizar alianzas estratégicas con las empresas con mayor número de empleados, a fin de que éstas entreguen como premios a sus empleados gift cards de nuestra empresa a largo del año y no solo en temporadas de festejos (navidad, día del padre, día de la madre, etc.)
- Obsequiar regalos de productos relacionados al consumo de café, como tazas, vasos, cafeteras caseras a aquellos clientes denominados como “clientes frecuentes”, es decir, premiar la fidelización.
- Crear ofertas de 2x1 en artículos de la misma línea de producto.
- Ofrecer bebidas de cortesía como parte un programa de degustación y apreciación por el café arábica lojano en los restaurantes de lujo de la ciudad de Quito.
- Participar y auspiciar eventos relacionados con el compromiso de la empresa hacia la Responsabilidad Social Corporativa.
- Aprovechar de mejor manera los recursos en la producción y en las compras, despachar los pedidos con mayor rapidez y disminuir al máximo los costos de mantenimiento, así como evitar la excesiva acumulación de producto terminado para evitar el riesgo de obsolescencia, esto se lo puede conseguir

mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que pueden estar traducidos en días de producción para las materias primas e insumos y en días de venta para los productos terminados.

- Obtener un solo financiamiento inicial que soporte las operaciones de la compañía durante por lo menos cinco años, tomando en cuenta de que en el cuarto año se realizará una ampliación de un punto de venta adicional y un incremento del 33% en empleados.
- Obtener un apalancamiento financiero no menor del 60%, al contar con un disponible de USD10.000 por parte de los accionistas (fondos propios) se esperaría un financiamiento no menor a USD18.570.

Una vez puesto en marcha el plan de negocios se comenzará diseñando los planes estratégicos que se van a utilizar, los cuales consisten en documentos formales en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas, y se incluirá además los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales, las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar así como los recursos se van a utilizar y su distribución, los responsables de la implementación o ejecución de las estrategias y finalmente el plazo en el cual se obtendrán los resultados.

5.11 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Se debe tomar en cuenta detalles como cuánto se necesita, la necesidad, hasta cuál es la mejor alternativa dadas mis necesidades y capacidades de pago, por otro lado es importante ponerse a pensar a qué plazo, tipo de tasa, calendario de pagos, tipo de financiamiento, entre otros puntos. Muchas veces depende de este tipo de decisiones que un negocio prospere o decaiga. Por ello, el tema merece ser tomado en cuenta con especial interés y dedicación, para lo cual describiremos algunas consideraciones prácticas, y exponemos alternativas actuales de financiamiento.

Identificar la necesidad.- No es lo mismo requerir financiamiento para las compras que para pagar tus impuestos, tampoco tiene relación un préstamo para comprar una máquina frente a otro para pagar la nómina, estas necesidades tienen distintos destinos y, por ende distintas alternativas y plazos de pago. Por ejemplo, para financiar las compras se puede solicitar un crédito a los proveedores, contrario a lo que se puede hacer para el pago de los impuestos, cuyo destino sugiere emplear recursos por única vez y para lo cual se sugiere una línea de crédito simple;

Considerar el monto.- Es tan malo pedir un préstamo con demasiada holgura (ya que éste tiene un costo), como pedir de menos, pues ello aumenta el riesgo de no cubrir tus compromisos y, por tanto, de no estar en posibilidades de pagar los valores adeudados, por ello en la realización del flujo de caja se pudo determinar con exactitud la cantidad de recursos financieros necesarios para cubrir el plan de negocios con un solo crédito inicial.

Determina el plazo.- Es muy importante que se considere los flujos de efectivo futuros del negocio, ya que de estos dependerá que la empresa haga frente a sus compromisos de pago. La evaluación del proyecto está realizada en un inicio para 5 años, por lo que la consideración del plazo del financiamiento está íntimamente ligado a este tiempo de duración y tanto el pago de capital como el de intereses han sido tomados en cuenta al momento de la determinación de los indicadores de rendimiento así como en la determinación del flujo neto de efectivo a efectos de determinar el tiempo en el cual se recuperará el valor de la inversión y se comenzará a obtener beneficios. De esta manera hemos determinado un solo escenario siendo el más conservador, no el pesimista, sino el más cercano a la realidad económica.

Evaluar las alternativas.- Siempre es conveniente evaluar cada opción que ofrecen los intermediarios financieros, considerando en todo momento el costo del crédito, las comisiones, garantías, interés por mora, penalizaciones, contingencias, la flexibilidad para renegociar la deuda, así como las alternativas de calendarización y por último pero no menos importante determinar la relación que se puede mantener con el financista ya éste proveerá de mayores elementos de negociación en las condiciones generales de la solicitud de financiamiento. Existen muchos organismos que hoy en día están dispuestos a financiar un proyecto a través de préstamos o a través de créditos no reembolsables, en estos últimos generalmente se encuentran entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Ministerio de Industrias y Competitividad, el Concejo Provincial de Pichincha por mencionar a los principales, mientras que en cuanto a crédito con interés pues tenemos a todas las instituciones del financiero público y privado los cuales ofertan sus productos de crédito con variaciones en relación al plazo, tasa de interés, tiempo de capitalización de interés,

frecuencia de los pagos, etc., lo importante en este caso es llevar toda esa información a la tasa efectiva anual a efectos de comparar cuál es el crédito que le conviene más al negocio en relación a costo y plazo.

Solo para efectos del desarrollo del presente plan de negocios, hemos tomado en cuenta a la oferta de crédito del Banco Pacífico.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

A continuación se muestra las principales conclusiones como resultado del desarrollo del proyecto de tesis PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ARÁBICA ECUATORIANO, PRODUCIDO EN LA PROVINCIA DE LOJA:

- Las actividades de plantación, cosecha, producción y comercialización de café de la variedad Arábica en la provincia de Loja se considera como parte de las actividades primordiales de la economía del Ecuador, tal es así, que al café junto con el maíz y el arroz son los únicos cultivos considerados como “permanentes” a efectos de analizar la producción nacional en el Ecuador.
- El modelo de negocio que se propone se enmarca de muy buena manera dentro del mercado local, y contempla beneficios no solo para mejorar la calidad del producto a través de la competencia sino también para incrementar las fuentes de empleo, impulsar nuevas inversiones relacionadas al café arábica lojano y ecuatoriano en general y para desarrollar nuevas oportunidades de negocio, en fin, causa un efecto positivo en la dinámica del mercado local.

- Existen oportunidades atractivas para entrar en el mercado local, pues al contar con una demanda insatisfecha la factibilidad del negocio resulta menos complicada en tanto y cuanto el estudio financiero se desarrolle bajo términos técnicos y con un alto nivel de precisión.
- El mercado ofrece un ambiente atractivo para el desarrollo de nuevas alternativas competitivas a nivel de campañas publicitarias novedosas, marketing creativo, oportunidades de alianzas estratégicas para la expansión de negocios, y al tratarse de un producto de aceptación masiva existe la alternativa de practicar muchas variantes en cuanto a merchandising.
- El proceso de producción como tal no requiere un nivel de especialización avanzado y difícil de obtener, más bien, se trata de una cuestión técnica en cuanto a la determinación de puntos exactos de tueste y de molido, los que se facilitan gracias a la tecnología de las máquinas utilizadas en dicho proceso, igual suerte con las operaciones del negocio puesto que éstas exigen un conocimiento técnico en cuanto a la gestión de inventarios.
- No existe mayores restricciones jurídico administrativas para la puesta en marcha del negocio, tampoco se ha evidenciado una falta de incentivos y estímulos para el desarrollo de las operaciones así como restricciones impositivas o de carácter municipal. No se trata de un negocio que atente en contra de la moral o la ética, más bien, pretende rescatar sanas costumbres y crea de manera indirecta la generación de nuevos vínculos sociales o refuerza los ya existentes.

- El negocio presenta una muy buena expectativa desde el punto de vista financiero, y los indicadores de retorno de inversión así como de costo beneficio son positivos al igual que los beneficios que retornan a la empresa a manera de flujos de efectivo, incluyendo una expansión a corto plazo del negocio.

6.2 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se encuentran dadas en relación a las conclusiones antes planteadas:

- Se recomienda aprovechar la condición de producto de “cosecha permanente” y del nivel de importancia que el producto tiene en el Ecuador desde el punto de vista “tradición” para crear una línea de productos atractivos y aumentar el nivel de consumo del café arábica lojano.
- Se recomienda desarrollar el modelo de negocio diseñado y el esquema de servicio planteado, sin descuidar la comunicación de doble vía con el cliente.
- Se recomienda entrar al mercado con el porcentaje de participación determinado y también considerar una futura expansión en base al comportamiento de la demanda insatisfecha del futuro, así como analizar la posibilidad de crear nuevos mercado a raíz de la diversificación de la línea y amplitud del producto.

- Se recomienda llevar a cabo las estrategias del mix de producto planteadas, haciendo énfasis en la estrategia de lovemark ya que es un elemento novedoso y creativo en marcas locales.
- Se recomienda obtener una especialización en cata de café a efectos de obtener una certificación que avale la calidad de la elaboración del producto y del conocimiento del mismo.
- Se recomienda realizar un checklist y una revisión de todos los requerimientos administrativos, jurídicos, fiscales y municipales para la puesta en marcha de las operaciones así como la cuantificación de los recursos financieros necesarios para ejecutar dichas acciones.
- Se recomienda finalmente la ejecución del proyecto según lo determinado en el análisis financiero técnico del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. CONSEJO CAFETALERO NACIONAL. (2009).
[<http://www.cofenac.org/bibliografia/index2.php>], **Base de datos bibliográficos sobre café sustentable.**
2. CORRAL CASTILLO RUBÉN., (2005). **“Buenas prácticas agrícolas en la caficultura ecuatoriana”**. *Consejo Cafetalero Nacional*, primera edición.
3. GRUPO TÉCNICO SIGAGRO. (2007).
[<http://www.magap.gov.ec/magapweb/mapotecazonificaci%3%93n%20por%20cultivos/cafe%20ARABIGO/mapa%20cafe%20arabigo.jpg>], **Zonificación de cultivo de café arábigo.**
4. MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR. (2009).
[http://mef.gov.ec/portal/page?_pageid=37,1&_dad=portal&_schema=portal]
5. SERVICIO DE INFORMACIÓN Y CENSO AGROPECUARIO. (2001).
[<http://www.sica.gov.ec/cadenas/cafe/docs/diagnostico.pdf>], **Diagnóstico del sector cafetalero del Ecuador, programa andino de competitividad para la cadena del café.**

ANEXOS



[DARWIN OMAR RAMÓN PRADO]
Contador Público Autorizado / Auditoría y Finanzas

Contador Público Autorizado / Auditoría y Finanzas



Darwin Omar Ramón Prado

Urb. Mastodontes 2da transversal casa 37 y Av. Jaime
Roldós Aguilera
Quito

Cédula de Ciudadanía: 1720114246
Teléfonos: 02 3813 686 / 084 663624
Lugar y fecha de nacimiento: Quito, 03 de Junio de 1985
Estado Civil: Soltero
Cédula ID Militar: 198517021749
Licencia de Conducir: Tipo B
E-mail: omar_ramonp@hotmail.com

Profesional con alto nivel de compromiso y responsabilidad hacia el trabajo, más aún cuando se trata de las áreas financiera y auditoría, campos que han sido mi pasión desde los últimos años de bachillerato. Emprendimiento, liderazgo y construir relaciones con la gente a largo plazo, siempre haciendo lo correcto, han sido directrices claves dentro de mi vida.

Cualidades

Liderazgo
Compromiso
Responsabilidad
Proactividad
Emprendimiento

Formación académica

- 2004-2009 Contador Público Autorizado.**
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Con título académico registrado en la Senescyt y Asociado al Colegio de Contadores Públicos de Pichincha Reg. No. 17-3423.
- 2004-2009 Ingeniero Comercial con Mención en Administración Financiera.**
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
En espera de fecha para la defensa de tesis de grado.
- 1997-2003 Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.**
Colegio Técnico Villavicencio Ponce
Especialidad en Contabilidad

Capacitación

- Abr-Sep 2011 Experto en control contable - tributario.**
Colegio de Contadores Públicos de Pichincha
Actualmente cursando 70 horas de capacitación de un total de 148 horas en la onceava escuela de expertos en control contable tributario.

Darwin Omar Ramón Prado

Experiencia profesional

2011 - actual Pérez Bustamante & Ponce

- Cargo:** Analista Senior Tributario y Financiero
- Función:** Planificación, ejecución y revisión de procesos relacionados al cumplimiento de obligaciones tributarias, normas internacionales de información financiera, planificación financiera, due diligence y demás asuntos relacionados al cumplimiento y control contable, tributario y financiero de varias industrias.

2007 - 2011 Ernst & Young Ecuador EY Cia. Ltda.

- Cargo:** Senior 3 de Auditoría
- Función:** Encargado de la ejecución de trabajos de auditoría a los estados financieros de clientes. Elaboración, monitoreo y evaluación de presupuestos de horas, organización y distribución de tareas, revisión de papeles de trabajo, diseño de pruebas sustantivas y pruebas de control, análisis financiero como parte de la ejecución de revisiones analíticas.
- Elaboración de informes de auditoría, reporte de resultados hacia los Gerentes de Auditoría, evaluación de desempeño bajo competencias del personal asignado.
- Elaboración de propuestas de servicios (auditoría y proyectos de implementación de NIIF)
- Experiencia en diferentes industrias tales como: petróleo y gas, telecomunicaciones, energía, retail, construcciones, farmacéutica, servicios profesionales, servicios financieros.

2006 - 2007 SIMED S.A.

- Cargo:** Asistente contable y financiero.
- Función:** Manejo del pasivo corriente relacionado con los proveedores extranjeros y responsable de la comunicación con los mismos. Conciliación de estados de cuenta de proveedores locales y extranjeros. Contabilización de ingresos y generación de reportes semanales de ventas.
- Responsable del proceso de emisión de garantías bancarias y pólizas de seguros para licitaciones y cumplimiento de contratos con el Sector Público.
- Levantamiento, monitoreo y custodia de los activos fijos de la organización.
- Análisis de cuentas de los Estados Financieros para emitir detalles de las mismas.

Darwin Omar Ramón Prado

2005 - 2006	AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes Económicos y Contables)
Cargo:	Vocal de Relaciones Interinstitucionales
Función:	Organización de foros de responsabilidad social corporativa, captación de recursos logísticos, auspicios, publicidad del evento y comunicación organizacional.
2005 - 2006	Asociación Escuela de Administración PUCE
Cargo:	Vocal Académico
Función:	Elaboración de Informe de Satisfacción al Cliente como una herramienta de toma de decisiones para la Coordinación de Desarrollo Organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Desarrollo de grupos focales para obtener las necesidades y expectativas de los estudiantes, ejecución de trabajo de campo (encuestas y observatorios) relacionados a la satisfacción del cliente.
Verano 2002	Agencia Asesora Productora de Seguros Novaecuador S.A.
Cargo:	Asistente Administrativo
Función:	Facturación de Servicios, Elaboración de Informes de Recaudación, Ingreso de Contratos, Conciliaciones Bancarias, Manejo de Archivo.

Idiomas

Inglés: VI Niveles aprobados en la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura PUCE, Quito 2006

Informática

Dominio de herramientas y Paquetes de Microsoft Office 2007 y 2010: Word, Excel, Power Point, Acces, Visio, Project.
Dominio de programas contables y de auditoría: EY Global Analytics, ACL, SAP, BAAN.

Otros datos

Disponibilidad y predisposición para viajar fuera de la ciudad.

Referencias Personales:

Ing. Milton Vásquez
Ernst & Young Ecuador EY Cia. Ltda.
Country Managing Partner
Teléfono: 2555 553

Dr. Jorge Badillo Ayala
CIA, CCSA, CISA, CPA, MBA
Financial Controller en la Organización Internacional para las Migraciones
Presidente del Instituto de Auditores Internos Ecuador
Teléfono: 2553 957 / 095 888 450

Dr. MBA. Francisco Quisigüina Calle
Pasteurizadora Quito S.A. / Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Gerente de Planificación Financiera y Control / Catedrático
Teléfono: 2651 880 / 087 272 744